



RAWULFO C. DE ALMEIDA, ROSEIRA, 2002.

PONTO CRÍTICO

Reinventando o empreendedorismo

Durante os anos 1990, surgiu um tipo diferente de empresário. Enquanto o mundo corporativo tradicional mantinha-se na rota de valor rumo ao lucro, este novo perfil de empreendedor acenava com um caminho alternativo: um caminho que equilibraria o lucro com benefícios sociais. Anita Roddick foi uma das pioneiras deste grupo. Com sua bem sucedida cadeia de lojas para produtos pessoais *The Body Shop*, demonstrou a necessidade de ir além das visões consolidadas e estabelecer um novo modo de convivência entre empresas, comunidades, grupos e indivíduos.

Por **Andréa Leite Rodrigues** FGV-EAESP, ESPM

Anita esteve no Brasil recentemente. Filha de imigrantes italianos radicados na Inglaterra, empresária bem sucedida e ativista dos direitos humanos, veio lançar seu livro – *Meu Jeito de Fazer Negócios* (Negócio Editora) – e dissemi-

nar suas propostas para o mundo corporativo. Numa entrevista concedida à RAE-executivo, Anita fala sobre o lançamento do livro, comenta aspectos importantes sobre a empresa que fundou e discorre sobre pontos nevrálgicos da responsabili-

dade social que, em sua opinião, devem acompanhar toda atividade que visa ao lucro.

The Body Shop, sua criação, conta hoje com 1,9 mil lojas espalhadas por 50 países. Fatura cerca de US\$ 1 bilhão por ano, apostando em

uma marca que associa beleza com saúde e responsabilidade social. Cresceu com sua criadora defendendo causas ambientais, colocando-se criticamente contra a globalização e rejeitando a realização de testes com animais. Hoje, a empresa reflete fielmente as causas de Anita. De fato, é muito difícil separar criação e criadora.

Empenhada em rimar negócios com responsabilidade social, Anita defende a necessidade de práticas de gestão voltadas para o bem-estar social e para o desenvolvimento local de comunidades carentes e excluídas. A partir de suas idéias é possível compreender a importância da incorporação da competência social à prática da gestão e entender como o engajamento de empresas em ações sociais compõe um rol maior de iniciativas em benefício de novas formas de produção que valorizam o ser humano.

Um jeito de fazer negócios.

As propostas de Anita subvertem o modo usual de fazer negócios (o título original do livro é *Business as Unusual*). O que a empresária propõe é consideravelmente diferente do praticado pelas grandes organizações multinacionais, para as quais a busca de resultados financeiros é um pressuposto aceito e nunca discutido. Seu principal foco de preocupação são alguns “efeitos colaterais” provocados por este princípio: a degradação ambiental, o desemprego, a exclusão social e a pobreza.

Para Anita Roddick, o espírito humano deveria estar no centro das preocupações de qualquer atividade empresarial.

Embora carregue o mesmo tom de indignação que a autora mostra em contatos pessoais, *Meu Jeito de Fazer Negócios* é um livro bem humorado, uma característica acentuada pelo projeto gráfico, que privilegia fotos e comentários. Além da trajetória da empresa, Anita conta no livro seu engajamento em causas sociais em todo o planeta.

Dinâmica alternativa. O ponto de partida de sua reflexão é que as empresas multinacionais tornaram-se onipresentes. Com isso, suas ações passaram a interferir na condição de vida de comunidades e países inteiros. Decisões tomadas em quartéis gerais em Londres, Nova Iorque ou Tóquio podem provocar desemprego na Hungria, crise econômica na Argentina ou degradação ambiental na Malásia. Tal condição acentuou sua responsabilidade social.

Por outro lado, agir com responsabilidade social representa, pelo menos no primeiro momento, custos adicionais. Uma empresa que se recusa a utilizar mão-de-obra infantil de baixíssimo custo ou que decida realizar pesados investimentos em controle ambiental poderá ter seus custos de produção aumentados e sua competitividade reduzida frente aos concor-

rentes. Por isso, o “consumo consciente” é uma peça vital do novo sistema. Sem este componente, as empresas socialmente responsáveis não terão condições de sobrevivência no longo prazo. *The Body Shop* prova essa tese. Sua operação e suas práticas de gestão levam a custos mais elevados de produto. Porém, seus consumidores admitem pagar um *premium price*.

Partilhando lições. A trajetória pessoal e profissional de Anita e o “experimento” *The Body Shop* fizeram com que a autora destilasse algumas recomendações e lições sobre como fazer negócios de um jeito não usual.

Perceba a rede maior de relações. Uma empresa que age de forma socialmente responsável não deve perceber tal comportamento como favor ou caridade. Deve ver a si mesma como parte de uma rede maior de relações que pode estar ameaçada, ainda que a própria empresa possa hoje estar colhendo benefícios. Fornecedores de matérias-primas, empresas de transformação, parceiros, prestadores de serviços, consumidores e a comunidade fazem parte de um mesmo “ecossistema”, que pode ser atingido por decisões tomadas por qualquer um desses componentes.

Com isso, a conscientização de líderes empresarias sobre seu papel é parte de um desafio maior: encontrar alternativas de desenvolvimento econômico que não venham acompanhadas do aumento da exclusão social, da degradação do meio ambiente e do agravamento dos conflitos provocados pela má-distribuição de renda. Mas os gestores de grandes empresas, nacionais e multinacionais, não são os únicos responsáveis pela identificação de alternativas. Para que as dimensões econômicas e sociais andem juntas, devem ser construídas parcerias entre o Estado, as empresas e a sociedade, de forma a viabilizar formas alternativas de produção.

Desenvolva competências sociais. A dimensão humana não deve ser vista como algo à parte do processo produtivo. O modo não usual de fazer negócios requer o desenvolvimento de competências sociais: isso significa ser capaz de associar diferentes indivíduos, grupos e comunidades, com o objeti-

vo de desenvolver tecnologia e processos produtivos, tanto quanto de promover o bem-estar geral. Para isso, os gestores devem se preparar para enfrentar dilemas, ambigüidades, contradições e conflitos em um nível bastante alto de complexidade.

Identifique e construa parcerias. A

responsabilidade social não é uma atitude que devemos encontrar apenas nos líderes, mas uma prática que deve ser disseminada entre todos os indivíduos da organização. Por isso, funcionários e franqueados da *The Body Shop* atuam, por iniciativa própria, em atividades voltadas para suas comunidades. Adicionalmente, é preciso considerar que os custos relativamente mais altos da empresa exigem que ela opere com uma rede de fornecedores e outros parceiros que partilhem os mesmos valores e princípios. Assim, a cadeia produ-



GIANCARLO MARCUCCI, SEM TITULO, 2002.

O ponto focal do modelo da rede *The Body Shop* é a articulação entre os interesses econômicos e os sociais.

tiva torna-se um todo coerente e com identidade própria.

Pratique seus princípios, principalmente nas crises. Para Anita, o espírito humano deveria estar no centro das preocupações de qualquer atividade empresarial. Ser um empreendedor exige coragem e determinação.

Empreendedores estão sempre sujeitos a erros – de fato, eles gostam de assumir riscos. Porém, mesmo nos momentos de crises, é preciso preservar os princípios. *The Body Shop* passou por momentos difíceis. Em 1998, por exemplo, a empresa perdeu participação de mercado e teve de fechar várias lojas. As práticas de gestão que

priorizam o bem humano e o meio ambiente devem ser enfatizadas principalmente nesses momentos.

Economia e sociedade. Se ampliarmos a lente de análise, podemos situar as idéias de Anita dentro de uma tendência maior de conjugar o desenvolvimento econômico

A voz da dona

No trecho abaixo, Anita Roddick revela seus princípios e práticas de responsabilidade social.

A Revolução da Responsabilidade

Ninguém pode impedir a globalização dos negócios, mas pode fazer com que as empresas, além da propaganda da nova ordem, tenham ouvidos para ouvir sobre a sua responsabilidade social. Isto não vai acontecer através de normas de governo. Será a consequência da consciência das empresas que enfim enxergarem que agir de forma responsável e responsiva – existe uma diferença – é bom para os negócios. As empresas não podem se furtar a escolhas morais, pois afinal o seu futuro depende disso.

Também não podem fugir das comunidades, porque o futuro depende delas – mesmo que seja para educar uma próxima geração e contar com uma sociedade suficientemente harmônica, que possa garantir os negócios. O futurista Alvin Toffler gosta de provocar os executivos, perguntando o que custaria em dinheiro, se nenhum dos seus funcionários soubesse como usar o banheiro. Com isso, ele procura apontar para o enorme débito que as empresas têm com comunidades, pais, redes de relacionamento e professores.

Como pagar esse débito? Com responsabilidade corporativa, pura e simplesmente. Temos que repensar nossas respostas a tais questões, como empresários. Nossas posturas políticas precisam mudar. Precisamos deixar de lutar por leis concessivas, eliminação de restrições e custos menores. Nossas práticas precisam mudar também. Precisamos ter uma visão de longo prazo, investir na comunidade e construir assim mercados duradouros. A nova responsabilidade corporativa é complexa, porque exige mudança nas nossas motivações, nas metas, o que infelizmente ainda é uma idéia capaz de chocar as pessoas que continuam acreditando que é radical pensar em alguma coisa a mais que os resultados financeiros.

Quando a cotação das nossas ações começou a cair em junho de 1997, o *Sunday Telegraph* aconselhou os investidores a vende-

rem seus papéis, observando que “possivelmente, se o grupo usasse mais tempo discutindo questões estratégicas, ao invés de ambientais, não estaria enfrentando os problemas atuais”. Embora não deseje ter aventureiros e especuladores próximos da *The Body Shop*, tenho certeza de que a maioria de nossos acionistas pôde ver o erro e a estreiteza dessa visão. Nossas ações caíram durante algum tempo, mas isso não teve nada a ver com o esforço dedicado ao meio ambiente ou com causas sociais. Nossas pesquisas nos mostram que de fato ganhamos muito pouco no curto prazo por agirmos assim. Escolhemos o caminho da responsabilidade social porque sabemos que esta é a maneira mais humana de fazer negócios.

Um Mundo sem Limites

Se você notar como algumas empresas se comportam pelos quatro cantos do mundo – lugares que não são frequentados pelos que as comandam – constatará que elas estão aniquilando a humanidade de diversas maneiras. Já vi, e continuo vendo, crimes corporativos de grande escala. Vários setores parecem mesmo estar satisfeitos por poder lucrar com as condições subumanas de trabalho, vendo o mundo ser transformado rapidamente num grande *playground* para os que movimentam agilmente o capital e os investimentos de um lugar para outro. Enquanto empresas podem se deslocar de um país para outro, sem enfrentar restrições maiores, buscando salários menores, legislação ambiental mais concessiva e trabalhadores mais submissos e desesperados, a destruição das pessoas, culturas e ambientes pode ser enorme.

Trechos do livro *Meu Jeito de Fazer Negócios*, de Anita Roddick, Tradução de Sérgio Gonçalves, Editora Negócio, São Paulo, 2002.

com o social. Com isso, a dimensão social do desenvolvimento deixa de ser um complemento externo ao processo econômico e, portanto, dependente da benevolência individual ou corporativa. Torna-se componente essencial da dinâmica social.

Tanto a manifestação de responsabilidade social empresarial quanto

as discussões em torno do desenvolvimento econômico aliado a desenvolvimento social são fenômenos ligados à busca de novas formas de regulação econômica. Outros fenômenos igualmente importantes são o desenvolvimento do “comércio justo” e as experiências de “micro-crédito” ou “finanças solidárias”. Todas essas ini-

ciativas carregam em comum o desafio de combinar eficiência e desempenho com a urgência de encontrar formas solidárias, inclusivas e democráticas de produção.

Andréa Leite Rodrigues.
 Prof. da ESPM e doutoranda na FGV-EAESP
 Email: rodriguesal@uol.com.br

A crítica da crítica

A trajetória de Anita Roddick e de sua empresa tem alimentado seguidores e críticos. Seus seguidores têm nela o símbolo de uma forma alternativa de criar e conduzir organizações.

Por outro lado, alguns de seus detratores a acusam de utilizar causas sociais para fins de promoção. Ainda segundo este grupo de críticos, *The Body Shop* não representaria nada de excepcional no mundo do marketing: seria apenas mais uma empresa que comanda margens superiores por meio de uma marca diferenciada. Mesmo que não se concorde com tal argumento, deve-se aceitar que empresas como *The Body Shop* colhem vantagens decisivas pela associação da marca com causas sociais. Tal associação fortalece a confiança na empresa – variável essencial para fazer negócios, especialmente em crises. Tal associação também ajuda a atrair bons funcionários e clientes.

A imagem da empresa, ao ser associada a um conjunto positivo de valores, como a preocupação com o meio ambiente, com a preservação de comunidades e com a manutenção da qualidade de vida – produz uma cadeia de valores que ampliam o ciclo do produto, embutindo nele princípios que o tornam “eticamente correto”, ou socialmente relevante. Essa fórmula foi identificada e utilizada oportunamente por Anita, que fez da *The Body Shop* mais do que meramente uma rede de lojas de produtos de beleza, mas uma produtora de valores e estilos de vida.

Alguns economistas, por sua vez, consideram que algumas iniciativas, dentre as quais poderíamos incluir *The Body Shop*, podem gerar resultados econômicos negativos. Seus princípios fariam o desenvolvimento econômico no lugar de promovê-lo, com conseqüências negativas para as próprias comunidades que tentam favorecer. David Henderson, do *Institute of Economic Affairs*, por exemplo, argumenta que a “moda da responsabilidade social” – a adoção pelas empresas de objetivos sociais e ambientais – baseia-se em uma interpretação errada de como o

capitalismo funciona. O movimento teria se associado a uma espécie de “salvacionismo global”, dedicado a tirar o mundo do “caminho inequívoco da autodestruição”.

O problema central desta postura relaciona-se à adoção de princípios de responsabilidade social que leva a um aumento de custos e preços, que, por sua vez, passa a ser assumido por toda a sociedade. Isso, por outro lado, revela um traço importante das formas produtivas atuais: diferentemente do modelo tradicional, que perdurou até meados do século XX, para o qual o preço do produto era determinado por seus aspectos “físicos”, agora tal preço depende de um *plus*, uma espécie de “*mais-valia* da imagem”, que agrega valores como responsabilidade social, procedência da empresa fabricante, proteção a animais em extinção, à criança etc. – ao aspecto “físico” do produto. As “empresas cidadãs”, como são chamadas, na ausência de uma sociedade forte em termos éticos, se encarregariam de ditar os padrões éticos e morais que devem ser seguidos por todos, e não apenas por seus *stakeholders*.

Adicionalmente, quando as empresas adotam os chamados princípios de responsabilidade, tendem a induzir padrões globais para práticas de trabalho e controle ambiental. Em um mundo extremamente heterogêneo, tais padrões acabam prejudicando os países mais pobres, que experimentam grandes dificuldades para adotá-los. Além disso, tais padrões limitam a competição, com perdas para todo o sistema.

Críticas à parte, o “experimento” *The Body Shop* constitui significativo reflexo e importante exemplo: reflexo do desgaste de valores e comportamentos do mundo corporativo tal como se desenvolveu e consolidou ao longo do século XX; exemplo a ilustrar a possibilidade de transformar com sucesso esse próprio universo.

Por Thomaz Wood Jr.: twood@fgvsp.br