

# ce:

comunicação empresarial

ESTUDOS DE  
COMUNICAÇÃO  
E RELAÇÕES  
CORPORATIVAS

EDIÇÃO 104 ANO 28 2019

## Dossiê Sustentabilidade: Discursos & Práticas

O que as empresas brasileiras  
estão fazendo para adequar  
seus produtos e serviços a  
consumidores e investidores cada  
vez mais conscientes

**ESPECIAL AGRO**  
PESQUISA INÉDITA  
REVELA O PERFIL  
DA COMUNICAÇÃO  
E DOS COMUNICADORES  
NO AGRONEGÓCIO  
BRASILEIRO







## O melhor do alumínio vai além do alumínio.

Temos orgulho do nosso passado e para onde ele pode nos levar.

Com um jeito só nosso, criamos parcerias valiosas com as pessoas ao nosso redor: nossos clientes, fornecedores, empregados e as comunidades onde atuamos. Estamos sempre próximos, sempre prontos.

Na janela de casa, no carro, no trabalho. Estamos em tudo. Buscando inspirar novos caminhos, provocar novas ideias, descobrir novas formas, soluções e aplicações, em um ciclo que se renova a cada dia.

**CBA.**

[www.cba.com.br](http://www.cba.com.br)

# Entre tantas essências que utilizamos, uma está em tudo que fazemos: empreendedorismo.



Mesmo quando já éramos a maior franquia de beleza do Brasil, nós nos tornamos um grupo multimarca e multicanal que hoje é referência no país. Nossa essência empreendedora fala mais alto. Somos muito mais que a união de grandes marcas de sucesso. Somos um grupo com vocação para realizar. O Boticário; Eudora; *quem disse, berenice?* e The Beauty Box estão presentes em quatro mil pontos de venda próprios, e-commerce e venda direta. Com Multi B e Vult, ampliamos a nossa presença para mais de 35 mil outros pontos de venda, como farmácias e lojas multimarcas. Crescemos acima da média do setor e já somos uma das dez maiores redes de varejo do país. É assim, transformando oportunidades em negócios, que estamos escrevendo a nossa história. E ela está só no começo.



**GrupoBoticário**  
beleza é o que a gente faz

[grupoboticario.com.br](http://grupoboticario.com.br)



# ATIVISMO CORPORATIVO



## THINK TANK

Carlo Pereira

**O papel das  
empresas na  
agenda 2030**

**11**

Jorge Soto

**Sustentabilidade  
e o pensamento  
estratégico**

**15**

Fernão Silveira

**Imperativo  
de negócio**

**19**

Leonardo Lima e  
Rozália Del Gáudio

**McHistórias,  
ou como inspirar  
pelo exemplo**

**23**

Luciana Coen

**Quando  
diversidade é  
questão de  
sobrevivência**

**27**

Rodrigo Tavares

**A comunicação da  
sustentabilidade  
empresarial**

**31**

Björn Edlund

**Bem-vindo  
à guerra  
do propósito**

**35**

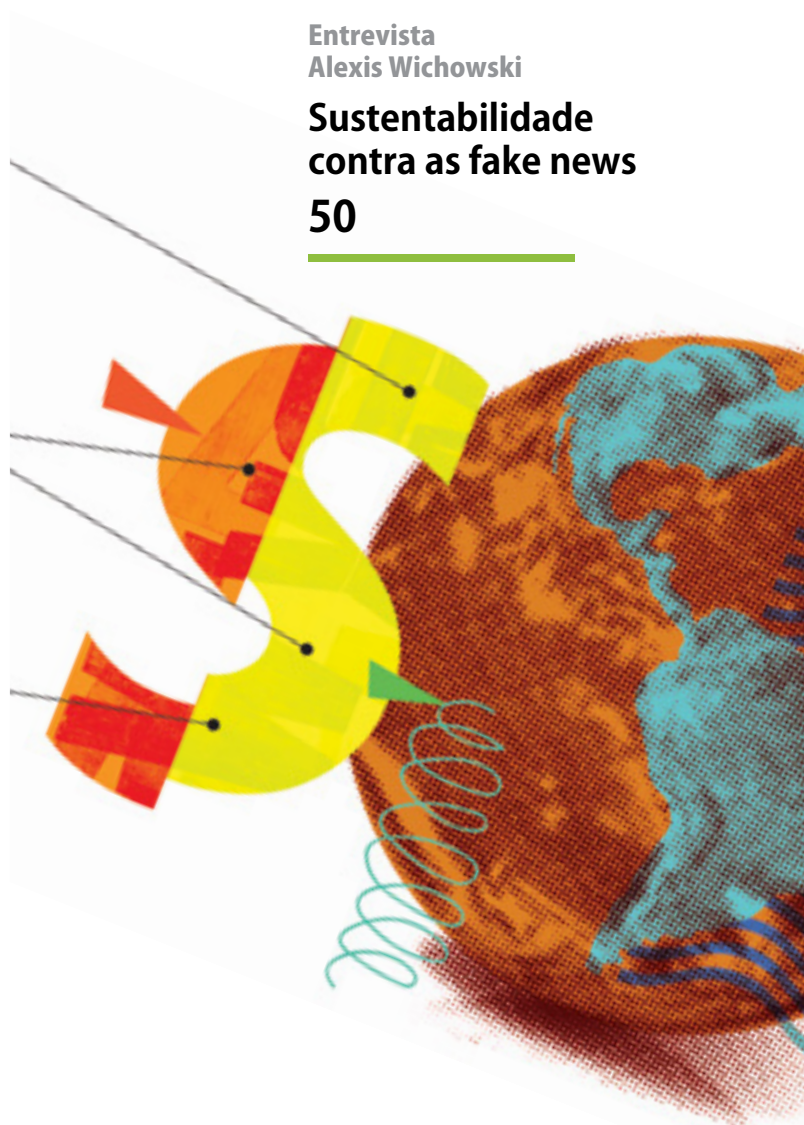
## A nova sustentabilidade

Temas como propósito,  
diversidade, inclusão  
e responsabilidade  
social entram na  
pauta das empresas  
brasileiras

**38**

Entrevista  
Alexis Wichowski

**Sustentabilidade  
contra as fake news**  
**50**





# TRANSPARÊNCIA

## P de propósito

Cada vez mais crítico, o consumidor cobra publicamente uma postura transparente e genuína das marcas e de seus líderes

64

## Estante

Seis livros para um futuro sustentável. Especialistas indicam obras essenciais para refletir sobre o tema

74



# INCLUSÃO

## A vez da diversidade

A inclusão de grupos diversos está se tornando um diferencial competitivo de empresas longevas

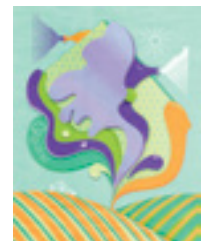
54



# ESPECIAL O AGRO (AINDA) NÃO É POP

O agronegócio brasileiro se tornou uma potência global, mas se esqueceu de contar sua história

78



EDIÇÃO 104 AGO.2019

**Vi**vemos a era do engajamento. Se até pouco tempo atrás a função de uma empresa era apenas gerar dividendos para seus acionistas, esse cenário vem se transformando com rapidez nos últimos anos. Em meio à efervescência das redes sociais e da vigilância sobre o comportamento ético das companhias e seus executivos, alcançar o sucesso no mundo dos negócios tem exigido mais do que produtos e serviços inovadores. Nos dias de hoje, é imperativo que as corporações invistam também em programas de ESG (Environmental, Social, Governance), que se posicionem de forma clara sobre os temas mais relevantes e, sobretudo, que tenham um propósito bem definido e alinhado ao negócio.

Os compromissos relacionados à sustentabilidade parecem entrar em uma fase inédita. Trata-se de um divisor de águas entre os negócios do passado e o capitalismo do futuro – e quem não se adequar à nova realidade fatalmente ficará para trás. Esta edição da revista COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL vai fundo no tema, com reportagens especiais e artigos que abordam a sustentabilidade sob diferentes pontos de vista, mas embasadas por dados exclusivos obtidos a partir da pesquisa “Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Brasil: Discursos e Práticas”, recém-lançada pela Aberje.

Outro destaque desta edição é o especial *O agro (ainda) não é pop*, também apoiado em dados inéditos revelados pela pesquisa “A comunicação do agronegócio no Brasil”, que mapeou a estrutura de comunicação das principais empresas do setor no país e servirá de base para as ações da Associação no sentido de apoiar o agronegócio em uma comunicação mais efetiva.

As duas pesquisas, idealizadas e executadas internamente pela Aberje, contribuem para o aprofundamento das discussões em torno da comunicação corporativa e reforçam o crescimento dessa área cada vez mais importante dentro da Aberje. Novas pesquisas já estão em andamento e certamente ajudarão a embasar as estratégias de comunicação das organizações de olho nos consumidores do futuro, ainda mais engajados e preocupados com a sustentabilidade dos negócios.

**Paulo Nassar e Hamilton dos Santos**

**Os compromissos relacionados à sustentabilidade parecem entrar em uma fase inédita. Trata-se de um divisor de águas entre os negócios do passado e o capitalismo do futuro**




**Paulo Nassar**,  
diretor-presidente  
da Aberje e  
professor titular  
da ECA-USP



**Hamilton dos Santos**, diretor  
geral da Aberje



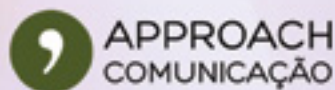


# NARRATIVA + PROPÓSITO + SUSTENTABILIDADE. JUNTOS.

Nossos **relatórios** combinam as metodologias GRI e Relato Integrado, storytelling e as melhores práticas de design para contar a jornada de sua empresa no ano que passou e para o **futuro** que **está sendo construído**.

[www.approach.com.br](http://www.approach.com.br)

- | PRODUÇÃO DE CONTEÚDO
- | DIÁLOGO SOCIAL
- | COMUNICAÇÃO COM STAKEHOLDERS
- | RELATOS DE SUSTENTABILIDADE
- | SELOS, ÍNDICES, CERTIFICAÇÕES, PREMIAÇÕES



CONHEÇA MAIS



Signatários do Pacto Global da ONU e única agência de comunicação a fazer parte do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável - CEBOS

**Diretor-Presidente**\_Paulo Nassar – Aberje e ECA-USP

**Diretor Geral**\_Hamilton dos Santos

**Presidente do Conselho Deliberativo**\_Gislaine Rossetti – LATAM Airlines

**Vice-Presidente do Conselho Deliberativo**\_Paulo Pereira – Bayer

**Conselho Deliberativo**\_Adriano Stringhini (Sabesp), Antonietta Varlese (Accor), Antonio Calcagnotto (Unilever Brasil), Claudio Viveiros (Wilson Sons), Cristiana Brito (BASF), David Grinberg (Arcos Dorados), Elisa Prado (Telefônica Vivo), Fernão Silveira (Fiat Chrysler Automobiles), Francisco Bulhões (Grupo CCR), Juliana Nunes (CPFL Energia), Leandro Mode (Itaú Unibanco), Luciana Coen (SAP), Malu Weber (Johnson & Johnson Medical Devices Companies), Marcela Porto (Suzano Papel e Celulose), Marcelo Behar (Natura), Maria Elisa Curcio (International Paper do Brasil), Marina Peixoto (Coca-Cola), Mario Laffitte (Samsung América Latina), Nelson Silveira (GM Mercosul), Odete Duarte (Rhodia – Grupo Solvay), Priscilla Cortezze (Volkswagen), Rosana Aguiar (Embraer)

**Conselho Consultivo**\_Alberto Augusto Perazzo, Carlos Eduardo Bindi, Carlos Vogt, Celia Picon, Davide Ravasi, Eugênio Bucci, Firmin Antônio, Gary Grates, Gilberto Galan, João Rodarte, Jorge Cajazeira, José Eduardo Gonçalves, Kalil Cury Filho, Luiz Eduardo Osorio, Luiz Gonzaga Bertelli, Madelyn Blair, Marcio Polidoro, Marco Simões, Marcos Sawaya Jank, Margarida Krohling Kunsch, Maria Ignez Mantovani, Maria Russell, Mario Ernesto Humberg, Nelson Salgado, Nemércio Nogueira Santos, Oscar Hipólito, Renato Gasparetto, Renato Janine Ribeiro, Ricardo Viveiros, Roberto DaMatta, Rubens Naves, Ruy Martins Altenfelder, Stefano Rolando, Terry Flynn

**Conselho Fiscal**\_Jean-François Hue, Rosângela dos Santos Coelho

#### **Capítulos Regionais**\_

**Bahia**\_Amine Darzé (Coelba/Neoenergia)

**Brasília**\_Paulo Henrique Soares (IBRAM)

**Ceará**\_Ana Maria Xavier (Sistema FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará)

**Espírito Santo**\_Maurício Manzali (Vale)

**Grande ABCD**\_Renata Nascimento (Scania)

**Minas Gerais**\_Ana Gabriela Dias Cardoso (Usiminas)

**Noroeste Paulista**\_Ligya Aliberti (Multivias)

**Paraná**\_Carmem Murara (Grupo Marista)

**Rio de Janeiro**\_Philippe Dias (BR Distribuidora)

**Rio Grande do Sul**\_Daniela Cidade (Rede Marista) e Rosângela Florczak (ESPM)

**Santa Catarina**\_Ricardo Castellani (Embraco)



## ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES CORPORATIVAS

**Direção**\_Paulo Nassar (MTb 14.413)

**Direção Geral**\_Hamilton dos Santos

**Curador**\_Edward Pimenta

**Edição**\_Nicholas Vital

**Produção**\_Andre Nakasone

**Assistência de Produção**\_Giovanna Chencchi

**Projeto Gráfico, Direção de Arte e Diagramação**\_Silvina Gattone

**Revisão**\_Rosângela Silva Ducati

**Impressão**\_Gráfica Mundo

**Publicidade**\_Jovanka de Genova\_jovanka@aberje.com.br\_tel. (11) 5627-9090, r. 822

**Colaboraram nesta edição**\_Alexandre Borges, Alexis Wichowski, Aline Scherer, Björn Edlund, Carlo Pereira, Claudia Maximino, Fernão Silveira, Jorge Soto, Leonardo Lima, Luciana Coen, Marcelo Behar, Mariana Spignardi, Marina Grossi, Nicholas Vital, Rodrigo Tavares, Rozália Del Gaudio (texto); Andre Hellmeister (capa), Andrea Ebert, João Lin (ilustrações)

**Equipe Aberje**\_Alessandro Marinelli, Carlos Ramello, Diego David, Elan Alves, Emiliana Pomarico, Érica Garcia, Gisele Souza, Jéssica Osko, Jovanka de Genova, Lidiane Minhoto, Mirella Kowalski, Nina Falci, Pedro Dabdab, Rodrigo Cogo, Stela Ferber, Thalita Dominato, Valdirene Souza, Victor Pereira

Os artigos assinados da revista não necessariamente refletem a opinião da entidade e são de exclusiva responsabilidade dos autores.





**Somos a  
companhia aérea  
mais pontual do Brasil.\***

**\* Official Airline Guide (OAG), 2018.**  
Categoria Mega Airlines.

**\* FlightStats, janeiro a junho/2019.**  
Mais de 90% dos voos aterrissados on time.



**Saiba mais em:**  
**latam.com**







# O PAPEL DAS EMPRESAS NA AGENDA 2030

**Companhias que não assumirem seus propósitos perante a sociedade estão fadadas a sucumbir financeiramente**

Em setembro de 2015, as Nações Unidas chegaram ao fim das negociações para o estabelecimento dos 17 objetivos e das 169 metas do desenvolvimento sustentável, a chamada Agenda 2030. Eles envolvem temas sociais, econômicos e ambientais, como erradicação da pobreza, segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, luta contra a corrupção, mudanças climáticas, água e saneamento, entre outros.

Hoje, a ONU entende que o setor empresarial privado é fundamental tanto na condução quanto no financiamento de ações que buscam atingir esses objetivos. Por isso, o sistema de funcionamento da agenda de sustentabilidade das Nações Unidas está passando por uma reforma em que as empresas vão ganhar destaque. E um bom número de companhias privadas já compreendeu que a agenda 2030 não é uma preocupação exclusivamente da ONU, mas de toda a sociedade.

Segundo estimativas, serão necessários de 3 a 4 trilhões de dólares por ano para que os

**Carlo Pereira,**  
secretário  
executivo da  
Rede Brasil do  
Pacto Global

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) sejam cumpridos. Boa parte desse dinheiro terá de vir da iniciativa privada, já que as corporações são direta e indiretamente responsáveis por vários dos impactos negativos, e os governos e as entidades não governamentais não dispõem de toda essa verba. O Pacto Global da ONU foi colocado no centro dessa mudança porque reúne empresas e outras organizações.

A Rede Brasil do Pacto Global é a terceira maior do mundo, e sua atuação promove a integração de diversos setores da sociedade em um ambiente neutro. Um terço das cerca de 900 organizações que compõem a rede é formado por grandes companhias; outro terço, por pequenas e médias empresas; e o restante por instituições (ONGs, escolas de negócios, municípios, ministérios, órgãos públicos e governos). O foco dos participantes é implantar a agenda por meio do setor empresarial.

Essa mudança na maneira de agir da ONU nasce com o reconhecimento da importância do setor privado no mundo em várias áreas. Além de empregar

uma imensa quantidade de pessoas, se os PIBs dos países e as receitas das empresas fossem colocados lado a lado, em uma lista única, dos 200 valores mais altos, 157 seriam das corporações. A economia de Portugal, por exemplo, está entre as 30 maiores do mundo, mas, se fosse comparada com as receitas das grandes companhias, cairia para o centésimo lugar da lista. Se as dez maiores receitas de empresas do mundo forem somadas, o valor será mais alto do que a soma dos PIBs dos 180 países mais pobres. A importância econômica do setor privado é brutal, e, com a globalização, ele continua ganhando força, tamanho e influência. Para o bem e para o mal. Por isso, o objetivo do Pacto é que as corporações sejam sempre uma força para impulsionar o bem.

Cada vez mais as empresas entendem que é imperativo que essa agenda seja trabalhada de maneira sistêmica, se não por compreensão própria de que não há outra opção, por questões financeiras. Os dez maiores fundos de »

investimentos, que detêm 34% das ações do mundo, estão pressionando cada vez mais as companhias para que assumam a agenda da sustentabilidade.

Larry Fink, CEO da Black Rock, o maior fundo de investimentos do mundo – que têm o valor de dois PIBs brasileiros sob sua gestão –, escreveu uma carta pública no ano passado chamada “Um senso de propósito” e outra, neste ano, “Propósito e lucro”. Nas duas, afirma que as empresas não podem apenas entregar resultados financeiros; têm de contribuir positivamente para a sociedade. Quem não responder a essa demanda vai deixar de fazer sentido para o mundo e, conseqüentemente, para o portfólio dele. Fink, a personificação do capitalismo, está dizendo que quem não estiver alinhado com a agenda da sustentabilidade estará fora dos fundos da Black Rock.

Outro bom exemplo é a Climate Action 100+, uma iniciativa em que 320 investidores com cerca de 33 trilhões de dólares se comprometem a parar de investir nas empresas que não controlarem suas emissões de gases do efeito estufa. Os investidores eram a última fronteira, pois até agora o discurso pregava que as companhias só precisavam dar lucro. Isso mostra que a sustentabilidade já se tornou um tema importante no mundo. As empresas hoje devem estabelecer um propósito, que é a maneira

**Estamos em uma época de transição intensa, e há uma nova geração que chega com uma mentalidade propícia para essas mudanças**

como elas criam um impacto positivo na sociedade, e está muito claro que quem não assumir isso vai sucumbir.

No Brasil, a maior porcentagem do PIB está esclarecida nesse sentido. Mesmo setores tradicionais, como a Bolsa de Valores, já vêm refletindo temas como diversidade e inclusão. Até porque está provado que fundos com maior diversidade têm melhor desempenho. As empresas hoje também descobriram que projetos de sustentabilidade não podem ser usados como jogada de marketing. Esses temas devem se tornar uma questão estratégica, a maneira de levar adiante o propósito da companhia e um meio para que a empresa e a sociedade saiam ganhando.

Nesse processo, a mentalidade dos diretores das empresas precisa mudar e muita gente pode andar para trás por não se adaptar. O trabalho dos CEO ficou mais complicado. Não tem como fugir dessas discussões. E elas estão acontecendo por toda parte. Algumas companhias já estão até colocando os ODS em seu propósito e as metas dos funcionários atreladas a eles.

Hoje, mesmo com certos retrocessos recentes do conservadorismo em algumas partes do mundo, o interesse pela sustentabilidade só aumenta. Um exemplo é que o Pacto ganha novos adeptos a todo momento. Um dos motivos para isso é financeiro: a economia global está

cada vez mais interconectada. Nesse contexto, nações e empresas não conseguem funcionar isoladamente. Se uma companhia quiser exportar, precisará seguir as leis de sustentabilidade dos países para os quais seus produtos irão, e o mesmo acontece se for distribuir sua produção por cadeias varejistas internacionais dentro de seu próprio país. Se ela estiver listada na bolsa, vai ter de cumprir algumas regras; se tiver investimentos estrangeiros, também. Então, não vão sobrar muitos canais para quem não quiser entrar no jogo da sustentabilidade.

Estamos em uma época de transformação intensa, e há uma nova geração que chega com uma mentalidade propícia para essas mudanças. Grande parte dos jovens pensa em um mundo globalizado, unido e sem fronteiras. Uma pesquisa da Bloomberg mostra que 84% deles sabem que seus investimentos podem afetar a fome no mundo, e 75%, que seu dinheiro tem o poder de influenciar as mudanças climáticas. A mobilização dessa turma é muito forte. Pela primeira vez na história há uma linguagem comum que repete a receita de sucesso da agenda do milênio da ONU, que tirou 1 bilhão de pessoas da extrema pobreza e que agora se volta para os ODS, sem deixar ninguém para trás, com foco em um planeta seguro, próspero e em paz onde vivam pessoas saudáveis. «



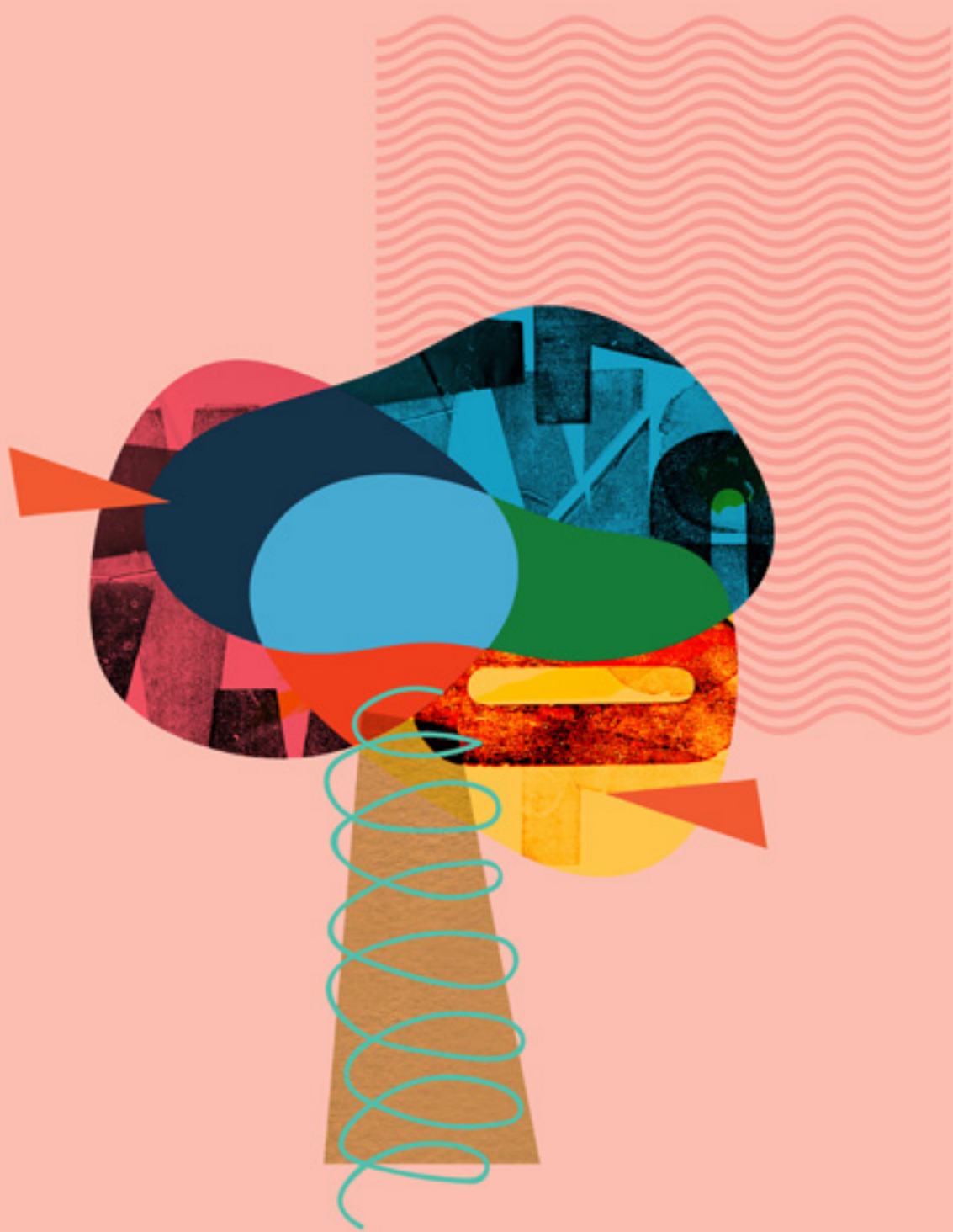
# INOVAÇÃO É O QUE MOVE A GENTE.

O **Grupo CCR** é uma das maiores empresas de concessão de infraestrutura do mundo, atuando em rodovias, metrô, VLT, barcas e aeroportos, no Brasil e no exterior. Uma história de 20 anos, marcada por projetos pioneiros e inovadores que transformam a vida de milhares de pessoas, todos os dias.



heads.







# SUSTENTABILIDADE E O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

**Muito mais que uma licença para operar, pensar no longo prazo tornou-se uma maneira de diferenciar o negócio**

Nas indústrias químicas, até para que os produtos se tornem viáveis financeiramente, sempre foi preciso haver aproveitamento total dos materiais. Eles sempre devem ter um destino apropriado e produtivo, o que é bastante sustentável. Por outro lado, por causa das fábricas poluidoras, essas indústrias normalmente também tinham uma imagem ruim perante a sociedade. Era preciso mudar isso. As pessoas deviam compreender a utilidade das indústrias químicas, e as empresas precisavam melhorar seus processos.

A evolução dos temas de sustentabilidade nas indústrias químicas avançou mais rapidamente a partir da década de 1980. Em 1984, mais de 3 mil pessoas morreram na explosão de uma fábrica na Índia, talvez o maior acidente industrial de todos os tempos. Por isso, o assunto mais discutido naquele momento foi a segurança das instalações e dos processos produtivos. Essa preocupação melhorou a situação de controle das substâncias tanto para quem trabalha nas fábricas quanto para quem circula pelo entorno,

diminuiu a contaminação dos afluentes, a poluição causada pela queima de resíduos e a utilização de produtos contaminantes. A questão ambiental acabou sendo uma consequência natural dessas ações. Em 2009, por exemplo, a Braskem montou sua diretoria de desenvolvimento sustentável. Foi uma evolução dessa ideia de como conduzir de maneira responsável uma indústria que traz benefícios efetivos para as pessoas.

Com o tempo, alguns impactos sobre o meio ambiente começaram a ser percebidos de maneira científica, como é o caso das mudanças climáticas. Além das questões de segurança e da mitigação dos impactos mais próximos, tornou-se necessário pensar em estratégias relacionadas ao clima, ter um olhar de longo prazo. O problema, porém, é que o setor industrial se alimenta de gás e petróleo – o mundo se move usando combustíveis fósseis, e muitos países os utilizam para gerar energia. A sociedade não vai deixar, de repente, de depender de produtos fósseis.

**Jorge Soto,**  
diretor de  
Desenvolvimento  
Sustentável  
da Braskem

Por isso, essa mudança não acontecerá com uma iniciativa pequena; ela precisa fazer parte de uma estratégia geral. É preciso criar processos totalmente alternativos. Sair da fonte de matéria-prima fóssil para a renovável. Isso não se faz de um dia para o outro. Quando a Braskem lançou o polietileno verde, em 2010, ficou famosa no mundo todo. Não foi um movimento trivial; foi estratégico. E não são todas as empresas que têm esse olhar para o futuro. Muitas ainda ficam presas nos processos do dia a dia.

O impacto das mudanças climáticas mudou a relação das empresas com esse pilar ambiental. Boa parte delas passou a olhar para a sustentabilidade não apenas como uma licença para operar, ou seja, sobrevivência, fazer o que a lei pede, mas também como uma maneira de diferenciar seu negócio: “Como eu posso entregar produtos novos e melhores para uma sociedade que quer, e vai querer cada vez mais, algo muito diferente do que temos hoje?” A sustentabilidade impulsionou esse pensamento estratégico. »



Antes, as empresas tinham metas para quatro, cinco anos no máximo. Hoje, na Braskem, algumas estão estabelecidas para 2040. As decisões de investimento sempre são baseadas no risco. Isso está acontecendo pelo lado positivo, da sustentabilidade, e não como uma reação ao controle legal ou à pressão da sociedade, mas ao fomentar a ideia de que é possível entregar para a sociedade algo diferente e, em função disso, vender mais, ser melhor percebido, ser vista como uma empresa diferenciada. Isso é ter uma visão estratégica.

A Braskem deu um passo assim no início da década de 2000, quando decidiu investir em uma linha de produtos com origem em renováveis. Agora, esses produtos podem ser uma solução real para as mudanças climáticas porque retiram CO<sub>2</sub> da atmosfera. Esse movimento acabou por colocar a empresa frente a frente com o desafio de integrar as dimensões sociais e ambientais à dimensão econômica em todas as suas decisões, e não apenas na questão dos renováveis. Hoje, temos dez temas com metas concretas de longo prazo, ações que buscam diferenciar a empresa justamente com essa lógica de melhorar o negócio por meio da sustentabilidade. Os três assuntos principais são mudanças climáticas, que envolvem renováveis; água,

**Fundos de investimentos já estão afirmando que não vão mais trabalhar com empresas que tenham alto impacto ambiental**

porque sua falta pode trazer um risco relevante para os nossos negócios; e o pós-consumo dos plásticos, o que acontece com os resíduos, um tema hoje muito abordado, mas com o qual já lidamos desde 2009. Essa forma de pensar acabou se transformando em um negócio. A verdade é que, se você não incluir o pilar econômico, a sua sustentabilidade fica manca.

A Braskem já nasceu com o compromisso público de atuar de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável. Porém, os problemas do desenvolvimento não vão ser resolvidos por uma empresa, um governo, uma ONG ou uma ação única. E a comunicação é muito relevante nesse processo. Precisa ser clara e transparente, pois, ao entender o que uma empresa pensa e o que pretende nesse sentido, outras podem se identificar e se unir a esse movimento. Só que as decisões estratégicas têm de ser consistentes com esse compromisso, não podem ser apenas verbais. Também é preciso engajar clientes, fornecedores e outras partes interessadas e apoiar as iniciativas nesses aspectos, fazendo parte de organizações empresariais e instituições como o Pacto Global, para incentivar outros setores.

Algumas empresas não entenderam a dimensão da sustentabilidade e fazem apenas o que é necessário

para seguir a lei, mas existem aquelas que estão convencidas de que isso é relevante para seu negócio. Certos fundos de investimentos já estão afirmando que não vão mais trabalhar com empresas que tenham alto impacto ambiental. O impulso da precificação do carbono pode ajudar, já que vai induzir economicamente um movimento da indústria e fazer com que as empresas reduzam suas emissões ou desenvolvam produtos que capturem CO<sub>2</sub>. Entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

A sustentabilidade também se tornou uma questão geopolítica. Espera-se sempre que os governos deem um sinal claro de que ela é relevante para o modelo de desenvolvimento do país. Assim que os Estados Unidos recuaram no assunto, a China avançou. O Brasil perderá se não assumir um papel de liderança porque tem ativos ambientais muito importantes, como água, solo e grande produtividade de biomassa. O valor agregado é imenso nos produtos de origem agrícola e nos químicos de origem renovável. Existe uma cadeia enorme de produtos com grande potencial, e desconsiderar isso é pouco inteligente. Se o país não aproveitar essas oportunidades para crescer de maneira estratégica, será um desperdício do ponto de vista econômico, social e ambiental. «


vivo

AFRICA

# Chat Diálogo

#temhorapratudo

A Vivo acredita que todas as conexões são importantes e merecem ser vividas por inteiro. E, num mundo tão conectado como o nosso, é sempre importante manter esse assunto em pauta. O portal Dialogando existe para promover a discussão do uso consciente da tecnologia para que assim seja possível encontrar o equilíbrio perfeito entre o online e o offline. Porque a gente só consegue viver tudo quando vive uma coisa de cada vez.

 Acesse [dialogando.com](http://dialogando.com)







# IMPERATIVO DE NEGÓCIO

**Pensar no tripé pessoas–planeta–lucro, que define a sustentabilidade, transformou-se em uma necessidade para as empresas responsáveis**

**Fernão Silveira,**  
diretor de  
Comunicação  
Corporativa e  
Sustentabilidade  
para a América  
Latina da  
Fiat Chrysler  
Automobiles  
(FCA)

Vinte anos atrás, falar de sustentabilidade ainda era um diferencial. Quem se preocupava com o assunto estava à frente da curva, criando tendências e lidando com discussões que não eram muito conhecidas do público e da imprensa.

Hoje, sustentabilidade é um imperativo de negócio. Independentemente de qual seja a área ou o público, se o consumidor final ou outras empresas, todo o setor produtivo precisa ter essa preocupação. As legislações estaduais e federais evoluíram e se tornaram mais rígidas e rigorosas. No entanto, uma companhia séria se preocupa em ser sustentável não só para seguir as leis, mas para atender às suas próprias demandas e ao interesse do consumidor de entender melhor a marca, de saber como ela trabalha e como lida com uma série de aspectos, desde a forma como trata a mão de obra até a preocupação com a procedência dos insumos e com outros impactos que

a atividade possa ter. Claro que nem todos os públicos possuem essa percepção, entendimento ou apetite para questões de sustentabilidade, mas o assunto já deve fazer parte da estratégia da maioria das empresas.

Com o tempo, o tema ganhou nuances, cores e abrangências; no entanto, a melhor definição de sustentabilidade continua sendo a criada, no começo dos anos 1990, pelo sociólogo e consultor britânico John Elkington, que inventou o conceito de *triple bottom line*, ou o tripé sustentado pelo planeta, pelas pessoas e pelo lucro.

Muita gente hoje encara esse conceito como ultrapassado; porém, ele continua simples, acessível, objetivo e muito abrangente. A diversidade, por exemplo, está ligada às pessoas; a política de dividendos responsável, ao lucro; e a gestão ambiental, ao planeta. Todas as preocupações relacionadas à sustentabilidade cabem nessa definição de Elkington.

E as empresas responsáveis trabalham e pensam os assuntos da sustentabilidade olhando o tempo todo para esses três aspectos.

Uma questão que sempre causa desconforto quando falamos de sustentabilidade é o lucro. Muita gente critica, negligencia ou simplesmente não gosta de discutir o assunto. No entanto, ele é fundamental porque vivemos em um mundo no qual a gestão financeira precisa ser forte para que, além de preservar o negócio, seja possível remunerar bem as pessoas, pagar os impostos e gerar um ciclo virtuoso em torno das comunidades alcançadas e de outros stakeholders. O mundo empresarial não deveria ter vergonha de falar em lucro, já que ele impulsiona uma série de investimentos importantes para a sustentabilidade.

Na FCA, por exemplo, lidamos de uma maneira muito prática com essa questão. As metas vão da diretoria ao chão de fábrica. Todos os diretores da América Latina possuem »

objetivos de bônus ligados à sustentabilidade. Nessas pautas estão incluídas soluções de diversidade, de inclusão e de outros assuntos relacionados aos recursos humanos ou que tenham ligação com a mão de obra.

Já para os funcionários de diferentes níveis e do chão de fábrica, que lidam diretamente com os resíduos, com a energia e com a água, a abordagem passa pela conscientização. Assim, eles podem trabalhar com o manejo desses recursos de forma adequada e responsável.

Em geral, uma das grandes dificuldades é sair do discurso e partir para a prática, o que é possível com ações focadas. Na FCA, foi criado um comitê que integra todas as diretorias da empresa na América Latina. Nele são discutidas diretrizes e metas claras, depois atribuídas às diferentes áreas. Seus representantes, verdadeiros guerreiros da sustentabilidade, ficam responsáveis por colocá-las em ação e garantir que o trabalho seja executado com boas práticas, além de gerar indicadores positivos para o relatório de sustentabilidade.

Um problema enfrentado, principalmente por empresas de manufatura, é o desempenho ambiental das fábricas, em especial no que diz respeito ao uso de recursos hídricos e ao descarte de produtos. A FCA trabalhou muito para

resolver essas questões. Hoje, se considerarmos a água usada nas plantas industriais, mais de 97% é reciclada e gira dentro do processo produtivo, sem que seja preciso coletar de fora. Recebemos inclusive um prêmio da Agência Nacional de Águas de melhor gestão de recursos hídricos da indústria que foi motivo de orgulho para todos os funcionários da empresa.

Outro ponto que atraiu a atenção da companhia foi a gestão dos resíduos sólidos. A FCA tem uma operação de resíduo zero há cinco anos. Na fábrica de Betim, por exemplo, trabalhamos com o conceito de ilha de reciclagem, no qual todos os resíduos gerados ou embalagens de fora são processados e reciclados ou destinados para os sistemas públicos.

O antigo conceito de cidadania corporativa evoluiu da questão assistencialista para a participação ativa no contexto econômico, social e cultural em que a empresa está inserida. É importante ter uma preocupação em fazer parte do tecido das comunidades, descobrir o que a sociedade precisa, manter um diálogo com esses stakeholders para aprender como contribuir de fato. As empresas podem e devem ter um papel ativo em levantar e discutir com a sociedade pontos relacionados à sustentabilidade.

## **O conceito de cidadania corporativa evoluiu da questão assistencial para a participação ativa no contexto econômico, social e cultural em que a empresa está inserida**

O assunto está na moda, mas nem sempre é acessível para todos ou bem compreendido, o que torna a comunicação e a discussão dos temas ainda mais importantes. Uma das maneiras de fazer isso é a construção de narrativas nas quais as pessoas que estão integradas na estratégia de sustentabilidade ajudem a contar as histórias. Desse modo, o discurso ganha legitimidade, porque quem está na trincheira, matando um leão por dia, é que vai trabalhar com esses valores e ajudar a disseminá-los, seja no trabalho ou fora dele, como um embaixador das mensagens de sustentabilidade.

Esses são exemplos de como é possível lidar de maneira responsável com os diversos assuntos do desenvolvimento sustentável em uma grande empresa e mostram que essa não é uma moda passageira. Não importa o que aconteça no Brasil e no mundo, mesmo que exista uma corrente de governos que não dão o adequado valor à administração da sustentabilidade, as grandes corporações e as companhias responsáveis já internalizaram esses temas, e a discussão vem evoluindo. As empresas entenderam sua importância, independentemente da corrente política mundial do momento. «

# COMPROMISSO COM AS GERAÇÕES FUTURAS É O PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE. E O DA CPFL, TAMBÉM.

O projeto Living Lab é uma das muitas iniciativas que fazem parte da Estratégia de Sustentabilidade do Grupo CPFL. Em parceria com a Unicamp, o Living Lab testa novas tecnologias em tempo real, avalia o impacto integrado de soluções de mobilidade elétrica, geração fotovoltaica, armazenamento de energia e desagregação do consumo. Todas as tecnologias estudadas estão em linha com a economia de baixo carbono e ajudam na preparação do setor energético para o futuro. Acesse o Relatório Anual e conheça todas as nossas iniciativas em [cpfl.com.br](http://cpfl.com.br)



Smart Campus: UNICAMP



Energia Fotovoltaica: Usina e Telhados



Mobilidade Elétrica: EMOTIVE



Foto: Antoninho Perri









# McHISTÓRIAS, OU COMO INSPIRAR PELO EXEMPLO

**As ações positivas de uma corporação imensa têm alcance importante e podem fazer a diferença em diversos setores da sociedade**

O McDonald's é uma das maiores e mais influentes marcas do mundo, e, por isso, o desafio da companhia em todas as áreas ultrapassa a experiência de gerenciar restaurantes. Não por acaso a empresa é considerada uma das 50 marcas que querem mudar o mundo. Muito mais do que uma rede de lanchonetes, o McDonald's se considera uma marca democrática e um ponto de encontro para as pessoas. No Brasil, sua relação com os clientes é antiga: vem de 1979, quando foi aberto o primeiro restaurante no Rio de Janeiro.

Em 2007, a operação no Brasil passou a ser gerenciada pela Arcos Dorados, a maior franquia independente do McDonald's no mundo, e hoje a empresa está presente em mais de 200 cidades no país, servindo a 2 milhões de clientes por dia e empregando 35 mil pessoas.

Com essa dimensão, a companhia tem o potencial e a oportunidade de impactar

**Leonardo Lima**, diretor Corporativo de Sustentabilidade, e **Rozália Del Gáudio**, diretora de Comunicação da Arcos Dorados

de maneira positiva a vida de milhões de pessoas, da indústria e do planeta. Para isso, organizou suas ações de sustentabilidade e de compromisso social em um programa chamado Escala para o Bem. Trata-se de um esforço mundial dividido em cinco pilares: Nutrição Infantil; Carne Sustentável; Embalagem & Reciclagem; Mudanças Climáticas; e Oportunidade e Formação para Emprego Jovem.

Ao adotar uma postura de diálogo e de compreensão das expectativas das pessoas em relação ao negócio, a empresa entende que esses pilares fazem sentido não só internamente, mas também para a sociedade e para o mundo. Sendo assim, várias iniciativas foram adotadas para influenciar e inspirar as pessoas.

A questão é que, com a dimensão gigantesca de suas operações, muitas ações acabam ficando distantes dos clientes dos restaurantes,

como, por exemplo, todo o trabalho realizado na cadeia de abastecimento no sentido de torná-la mais sustentável. São centenas de fornecedores que buscam incessantemente melhorias contínuas para assegurar que os ingredientes usados tenham um impacto cada vez menor. Parte da estratégia da companhia, o desenvolvimento sustentável está se transformando em um modo de ser e de agir não só dentro da empresa, mas em toda a cadeia.

Já em relação à juventude, é preciso enfrentar um cenário bastante desalentador. O desemprego juvenil é o terceiro maior problema social da América Latina. Segundo o Banco Mundial, mais de 21 milhões de jovens estão sem trabalho. No Brasil, o número é três vezes maior do que a taxa média da sociedade, e, diante dessa realidade desafiadora, a empresa se orgulha de alcançar diretamente esse público, sendo o maior empregador de »

jovens do país e, na maioria das vezes, a primeira experiência profissional de muito deles. Com esse título, carrega não só a responsabilidade de acolher os jovens, mas também de capacitá-los. Por isso, existe um intenso programa de treinamento que qualifica esses profissionais tanto para trilhar uma carreira interna quanto para o mercado. Anualmente são investidos 40 milhões de reais em treinamentos.

Diante de tantas iniciativas e histórias inspiradoras que podem mudar o mundo, o primeiro desafio da comunicação da companhia é ouvir o que cada uma dessas 35 mil pessoas está fazendo de positivo para a sociedade. Para isso, foi criado o projeto McHistórias, um espaço em que os funcionários podem contar sua trajetória e a importância do primeiro emprego no McDonald's e inspirar outros jovens a se conectar com a marca da mesma maneira.

O desafio comunicacional também diz respeito à objetividade, ao interesse, à forma, ao conteúdo e, sobretudo, ao gerenciamento de expectativas dos públicos da empresa. As equipes de comunicação e de sustentabilidade trabalham maneiras inovadoras de levar as informações aos

clientes. A intenção é ser parte de um movimento de diálogo – elemento essencial de transformações – sobre desenvolvimento sustentável e outros temas, e, para isso, existem projetos em conjunto com vários parceiros, como universidades e entidades setoriais. É preciso estabelecer um diálogo de cocriação com a sociedade, considerando a composição entre a visão de longo prazo, que vai inspirar as ações de curto prazo, e a articulação dos diferentes interlocutores que interagem com a marca.

A ideia é praticar uma comunicação autêntica, inclusiva, alegre, otimista. Especialmente no Brasil, onde a empresa vive um ótimo momento, celebrando 40 anos de presença no país, e com fôlego e energia para construir um caminho ainda mais sólido para os próximos anos. Para isso, a equipe adota práticas de comunicação integrada, privilegiando o storytelling e a inspiração pelo exemplo real de pessoas que estão envolvidas com a geração de soluções. «

**O primeiro desafio da comunicação da companhia é ouvir o que cada uma dessas 35 mil pessoas está fazendo de positivo para a sociedade**

**O McDonald's é o maior empregador de jovens do país. Anualmente são investidos**

**40** MILHÕES DE REAIS EM TREINAMENTOS







Itaú

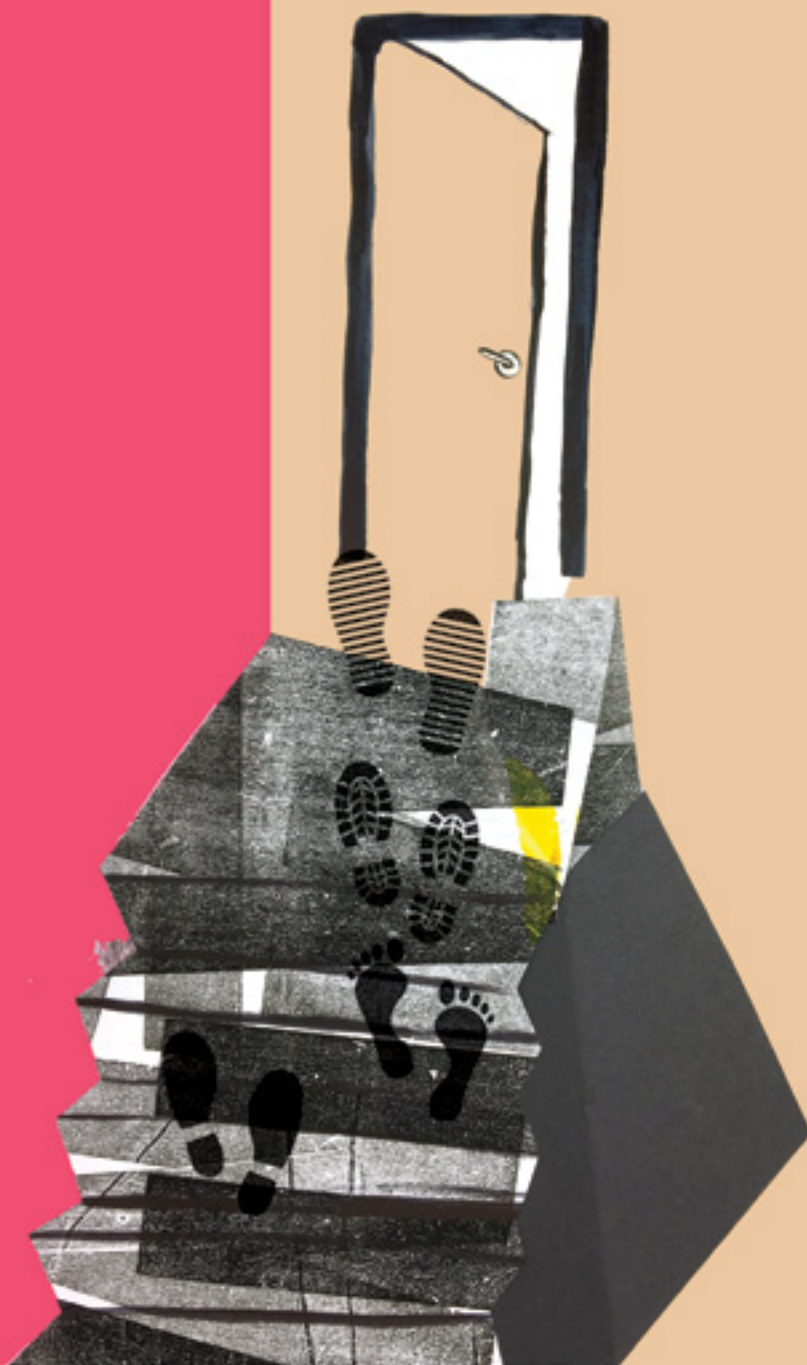
DPZ&T

Buscando mais tempo para o que importa?



Cada uma das 90 mil  
pessoas que trabalham  
no Itaú tenta resolver  
o que você precisa.  
Porque no Itaú todo  
mundo trabalha  
com atendimento.  
**Suas buscas são  
as nossas buscas.**

Conta com a gente.





# QUANDO DIVERSIDADE É QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

**Companhias podem beneficiar-se dos projetos que patrocinam, em um exemplo de atuação no qual todos saem ganhando**

O assunto sustentabilidade, tanto do ponto de vista do meio ambiente quanto da diversidade e da inclusão, chegou a um ponto sem volta. Todo mundo, inclusive as empresas, já entendeu que não é uma moda, e sim uma necessidade. O interesse no tema não diminui mesmo com as crises financeiras e institucionais pelas quais temos passado. Na verdade, as pessoas estão cada vez mais atentas, talvez até porque esse assunto joga um pouco de lucidez, um foco diante de tantas controvérsias.

A sustentabilidade empresarial originalmente foi estruturada sobre três pilares: o ambiental, o social e o econômico, mas hoje eles cada vez mais se confundem e se misturam. Outra mudança é que as corporações descobriram que não adianta mais apenas discutir os temas, sem ações efetivas que realmente os façam progredir. Desde as pequenas ações até as soluções mais complexas. Não dá para falar em sustentabilidade e servir cafezinho em copo de plástico,

da mesma maneira que não dá para defender a diversidade e a inclusão dentro da companhia sem abraçar a diferença. Até porque essas atitudes não são mais ética ou financeiramente sustentáveis.

Para uma empresa de tecnologia como a SAP, a diversidade é um bem extremamente importante, uma questão de sobrevivência. Primeiro porque, óbvio, o mundo e as pessoas precisam existir para que qualquer negócio progrida. Para além disso, existe uma necessidade verdadeira de acolher a diversidade. Uma empresa de tecnologia precisa inovar sempre e ser um laboratório incansável de novas ideias, e, para isso, é necessário atrair as melhores pessoas.

Sem essa preocupação com a sustentabilidade como conceito, a companhia não vai conseguir encontrar nem contratar as melhores cabeças, aquelas com as ideias mais criativas. E isso é absolutamente fundamental para uma empresa de software e tecnologia. Se a SAP não

**Luciana Coen,**  
diretora de  
Comunicação  
Integrada e  
Responsabilidade  
Social da SAP

trouzer os melhores e os mais criativos do mercado, ficará para trás. Não é uma questão de seguir uma moda ou ser bonzinho. Quem trabalha com inovação tem necessariamente de abraçar a diversidade e a inclusão.

Isso já é um valor estabelecido na SAP. Em uma pesquisa feita com os funcionários, 97% responderam que acreditam que a diversidade é um bem muito importante para a companhia. Depois, a empresa lançou uma campanha de meio ambiente que fez imenso sucesso e deixou claro que esse pilar da sustentabilidade também é caro aos funcionários. A área de Comunicação Integrada e Responsabilidade Social trouxe para a SAP a ideia da “Segunda sem...” (um dia da semana em que as pessoas não comem carne ou não andam de carro, por exemplo), que gerou um engajamento incrível e que, com o incentivo da presidente da empresa, acabou extrapolando os limites internos e virando uma ação eterna. »



A SAP não é uma empresa que ofende o meio ambiente, não tem fábrica, trabalha com gente; por isso, o pilar social da companhia é o mais forte. Na parte de responsabilidade social, a empresa atua em vários projetos relacionados à diversidade e ao meio ambiente, mas que, no geral, também podem ajudar na sustentabilidade do próprio negócio. A SAP tem uma diretriz clara em investimento social privado, em projetos que tenham impacto em educação, principalmente de adolescentes e jovens adultos. Não são cursos de capacitação, são ações na área digital que servem para despertar o interesse dessas pessoas por matemática, tecnologia e robótica.

Um desses projetos é o LiLo, em Santa Luzia do Itanhy, na região do Crasto, em Aracaju, que tem o segundo menor IDH do país e um problema grave na educação. Apoiamos o Instituto de Pesquisas de Tecnologia e Inovação (IPTI), uma ONG, na montagem de um projeto de tecnologia social, com uma lógica de incubadora. O IPTI usa uma metodologia de ensino da matemática que pode ser replicada, o que torna o projeto sustentável no longo prazo. Um professor ensina às professoras da região esse novo método, que depois se conecta com o ensino de programação de computadores e robótica. Nesse caso, o aprendizado

**Não  
adianta  
ter um  
programa de  
diversidade  
e inclusão  
forte, mas  
contratar  
apenas o  
mesmo tipo  
de pessoa**

ajuda também no desempenho em todas as outras disciplinas. Damos chance aos alunos de várias séries que já se interessam pelo assunto e querem se aprofundar. Com isso, além de ajudar esses jovens, disseminamos um tipo de aprendizado que interessa à empresa.

A SAP também usa a própria expertise para auxiliar entidades. A Fundação Amazonas Sustentável, por exemplo, é uma entidade importante que impacta cerca de 40 mil pessoas na região do Juruá e Médio-Juruá, uma área em que a principal atividade é a venda de madeira.

A entidade trabalha com educação e cultura empreendedora para dar aos moradores da região opções além do desmatamento e oferece várias formas de assistência direta, como saúde na primeira infância.

É uma ONG grande que tinha muita dificuldade de medir o resultado de seus programas, o que é fundamental na hora de pedir apoio financeiro. A consultoria da SAP, com a ajuda de uma empresa parceira, montou um projeto de *business intelligence* para fazer isso por meio de análise de dados. Dessa maneira, eles conseguem produzir relatórios e mostrar como seus diferentes programas impactam uns nos outros. Os consultores também ajudam na mentoria de uma incubadora

de pequenos empreendedores ribeirinhos que fazem controle de origem e coleta de sementes nativas, a qual nasceu dentro da ONG.

Na região de São Paulo, a empresa oferece a estudantes de comunidades como Paraisópolis e Heliópolis cursos de programação de computadores, robótica e tecnologia ministrados pela Faculdade de Informática e Administração Paulista (Fiap). E a empresa já colheu frutos desse trabalho. Em Paraisópolis, o projeto atua com aulas de matemática e física, além de reforço para o vestibular. Os resultados começam a aparecer. Um aluno que se sobressaiu ganhou uma bolsa de 100% para estudar na Fiap, e dois conseguiram estágios na SAP. É um público que encontraria muita dificuldade para entrar na faculdade ou para chegar a um programa de estágio de uma grande companhia se não tivesse esse caminho.

É bom para todos. A empresa entende que não adianta ter um programa de diversidade e inclusão forte, mas contratar apenas o mesmo tipo de pessoa, sempre de algumas universidades específicas. Isso não ajuda a encontrar cabeças que pensem de maneira diferente, que tenham ideias inovadoras, até porque têm origem em backgrounds diversos. Esse é um exemplo de ação de sustentabilidade que interessa a todo mundo. «

**ESTAMOS  
CONTRATANDO**

**ESTAMOS  
INOVANDO**

**ESTAMOS  
TRANSFORMANDO**



**Hoje, temos mais de 50 mil colaboradores no Brasil.**

Pessoas que nos inspiram e para quem somos, há mais de 20 anos, uma das melhores empresas para trabalhar. São elas que nos ajudam a implementar projetos inovadores, como a reutilização da água, o uso de lâmpadas de LED e a utilização de carne produzida com práticas sustentáveis. De um lado ou do outro do balcão, são as pessoas que nos ajudam a evoluir e a fazer produtos melhores e também a transformar o mundo em um lugar melhor.







# A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

**Profissionais precisam aprender o valor da divulgação interna e externa dos temas sociais, ambientais e de gestão**

**Rodrigo Tavares,**  
presidente do  
Granito Group

**Se** um CEO ainda considera que a sustentabilidade empresarial está à margem do *core business* da empresa que dirige, é bem possível que ele próprio se encontre à margem da definição de um bom CEO.

Quase diariamente surge um novo estudo demonstrando que empresas que levam em consideração seu desempenho ambiental e social e a gestão da companhia (conhecidos como dados ESG, da sigla em inglês) são as que apresentam melhor performance financeira. Adotar boas práticas em mitigação de mudanças climáticas, eficiência energética, segurança no trabalho, diversidade de recursos humanos, transparência e ética – apenas alguns exemplos entre centenas de indicadores – resulta em métricas financeiras positivas, como crescimento médio de vendas, retorno sobre ativos, fluxo de caixa de operações e custo do capital.

Nesse novo contexto, a sustentabilidade empresarial passa a ser um assunto mais guiado pela racionalidade da matemática do que pela aspiração esfíngica do impacto social. Também se torna uma agenda comandada pela diretoria executiva e pelo board, e não exclusivamente pela equipe de marketing ou de sustentabilidade.

Dezenas de companhias brasileiras têm conseguido destacar-se globalmente nesse universo, ajustando procedimentos internos e linguagens. Mas o Brasil tem cerca de 20 milhões de empresas, e uma grande parte ainda é leiga diante das oportunidades associadas à sustentabilidade. Muitas, na verdade, continuam a olhar para o tema sob a ótica do custo, e não do retorno, ou associam a sustentabilidade a investimentos sociais privados, não enxergando sua ligação com o próprio negócio da empresa.

Por outro lado, o aproveitamento da vertente financeira da sustentabilidade acarreta novos desafios também para os profissionais de comunicação, que estão sendo chamados a intervir interna e externamente em novos assuntos.

Em primeiro lugar, eles precisam aprender com urgência a comunicar os avanços na área da sustentabilidade aos investidores. Como a sustentabilidade tem um impacto inerente no perfil do risco e do retorno financeiro da empresa, os acionistas já começaram a exigir que as companhias nas quais investem compartilhem suas métricas de desempenho ambiental, social e de governança. Hoje, 36% do mercado global de capitais já considera a sustentabilidade em seu processo de investimentos (o que corresponde a 31 trilhões de dólares de ativos sob gestão). Frequentemente, porém, as empresas têm dificuldade para converter informação »

sobre sustentabilidade em valor financeiro, o que gera uma arritmia nos procedimentos de comunicação interna e externa.

De fato, diretores de sustentabilidade podem ter menos intimidade com dados contábilísticos, enquanto investidores financeiros talvez tenham pouca familiaridade com questões sociais ou ambientais. Por isso, cada vez mais os profissionais de comunicação precisam se colocar como tradutores organizacionais e mediadores entre CFOs, diretores de relações com investidores e diretores de sustentabilidade. Se o fluxo de informações entre as equipes financeira e de sustentabilidade for apenas intermitente ou episódico, a empresa perderá competitividade.

Isso significa comunicar os avanços na área da sustentabilidade de forma metódica e de acordo com os padrões internacionais. As empresas precisam conhecer o apetite de seus investidores na área da sustentabilidade e identificar os indicadores e os benchmarks ESG que mais lhes interessam. Concretamente, se existem mais de 200 provedores de informações ESG, com quais a companhia deve trabalhar para preencher as expectativas de seus acionistas? DJSI, CDP, FTSE4Good, Sustainalytics, Stoxx? Outro?

Além disso, é fundamental também que as empresas comuniquem o seu valor a investidores seguindo um dos três principais standards internacionais: o Relato Integrado (IR) do International Integrated Reporting Council, usado, por exemplo, pela Danone ou Mitsubishi, os Global Reporting Initiative (GRI) Standards, adotados pela Shell ou IBM, ou os padrões de materialidade do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), usados pela Nike e a General Motors.

Finalmente, em um contexto cada vez mais marcado por números auditados na área da sustentabilidade, é imprescindível que as companhias combatam o *greenwashing*, uma prática publicitária enganosa que pode trazer pequenas vantagens imediatistas, mas que é virulenta para as empresas a longo prazo.

Com tudo isso, torna-se cada vez mais compreensível que, se ser um bom CEO significa orientar uma empresa para o caminho da sustentabilidade, então ser um bom profissional de comunicação significa entender também todas as dimensões financeiras e não financeiras associadas ao desempenho ambiental, social e à gestão de uma companhia. Quanto mais os responsáveis pela comunicação empresarial dominarem esses temas, maior será seu valor profissional. «



**É imprescindível  
que as empresas  
combatam o  
*greenwashing*,  
uma prática  
que pode trazer  
pequenas vantagens  
imediatistas, mas  
que é virulenta  
a longo prazo**

Alternativa\_



RINO.COM

## O aço que **molda o futuro** é aquele que se preocupa com a **sustentabilidade.**

A energia eólica é uma fonte inesgotável, renovável e em expansão, colaborando para a redução dos gases de efeito estufa, que contribuem para a mudança do clima.

Fornecer aços de alta resistência e desempenho a essa indústria alternativa é a contribuição da Gerdau para moldar o futuro com a certeza de que bons ventos trarão **sustentabilidade e longevidade ao planeta.**



**Parceria com a energia sustentável.**

Feita com toneladas de consciência e aços Gerdau.



Saiba mais:  
[gerdau.com.br/ofuturosemolda](http://gerdau.com.br/ofuturosemolda)



# GERDAU

**O futuro se molda**







# BEM-VINDO À GUERRA DO PROPÓSITO

**Como uma abordagem bem-intencionada acabou se tornando o centro de uma controvérsia que expõe visões divergentes sobre o capitalismo**

Nos negócios, como na sociedade, bons conceitos tendem a se corromper, a menos que sejam tratados de modo a permitir que tanto os proponentes quanto os críticos avaliem objetivamente a que se prestam e quais são seu impacto e seu valor.

Aconteceu com a responsabilidade social corporativa, que, pela maneira como é praticada, muitas vezes é ridicularizada como “Pouco R, médio S e muito C”. Agora, outro grande conceito de liderança empresarial que parece à deriva é o propósito.

Bem-vindo à Guerra do Propósito. Uma abordagem bem-intencionada acabou se tornando o centro de uma controvérsia que, em essência, tem a ver com o questionamento sobre qual é o papel dos negócios na sociedade.

O conceito de propósito inundou o mundo dos negócios. Na Arthur Page Society, é um tema recorrente – recentemente o ex-CEO da Unilever, Paul Polman, deu

uma fascinante palestra sobre o tema.

Tema que, aliás, foi abraçado por acadêmicos e consultores (*Harvard Business Review*) e jornalistas de negócios (*Financial Times*).

O *FT*, em recente artigo, compara a máxima de Milton Friedman segundo a qual o objetivo dos líderes empresariais é maximizar os lucros com a atitude dos executivos atuais, que, quando falam sobre o propósito, soam como os ativistas de direitos civis que sempre se irritaram com o mantra “O negócio do negócio é o negócio”.

No circuito de conferências de negócios pelo mundo, o propósito já ocupou seu lugar. É um conceito central no pensamento empresarial mais ilustrado. Estudos como o *CSR*, do Reputation Institute, mostram que o propósito, quando bem comunicado, ajuda a reforçar a reputação.

Agora, entretanto, surge uma forte reação contrária. Críticos argumentam que os governos são responsáveis

## **Björn Edlund**

é professor, consultor e palestrante especializado em negócios e sociedade. Veterano Chief Communication Officer (Shell, ABB e Sandoz), foi chairman da Edelman

por melhorar a sociedade e que os negócios devem seguir seu caminho.

Os críticos mais severos dizem que as empresas agora usam o propósito apenas como uma forma de mascarar suas verdadeiras intenções: maximizar os lucros e exercer influência além da competência adequada dos negócios.

Em janeiro de 2019, Maria Hengeveld, uma jovem acadêmica, escreveu um artigo contundente no *The Nation* no qual afirma que propósito é um truque que empresários usam para atrair *millennials* para suas empresas com “promessas vazias e slogans egoístas”.

“O conceito de propósito foi criado para ganhar confiança artificialmente, para perpetuar um poder que não é legítimo e para manter a situação de total falta de supervisão governamental na qual as corporações competem entre si pelo lucro”, escreveu Hengeveld. »

O ex-executivo da Edelman Robert Phillips deferiu seu próprio petardo na Guerra do Propósito, na edição de maio de 2017 da *Management Today*. Ele diz que há um risco de que a busca por um propósito nas empresas se torne “um fim em si mesmo” e que toda a conversa sobre “um significado mais profundo” poderia servir até para encobrir erros e malfeitos.

Para empresas que realmente se preocupam com seu impacto social e ambiental, o movimento B Corp é um bom lugar para começar. Partes da Unilever, como a Ben & Jerry's, e uma grande parcela dos negócios da gigante de alimentos francesa Danone encararam a onerosa certificação necessária para se tornar um negócio B Corp.

Em suas próprias palavras, “As B Corp representam um novo tipo de negócio que equilibra propósito e lucro”. Elas querem ser “uma comunidade de líderes, conduzindo um movimento global de pessoas que usam os negócios como uma força do bem”.

Permaneço um firme defensor do propósito – uma maneira de traduzir a essência da missão, da visão e dos valores da empresa. A busca pelo significado dá sentido à nossa existência. É claro que devemos transformar o propósito em ação, mas primeiro precisamos

encontrá-lo. E a busca pelo propósito por si só tem grande valor.

Juntamente com estratégia e cultura, vejo o propósito como uma fonte de energia e orientação – uma alavanca que os líderes corporativos devem usar para unir os corações, aguçar as mentes e melhorar o desempenho.

Estratégia é o que fazemos e como fazemos. Cultura é quem somos e como nos comportamos. O propósito é a nossa razão de existir. É também uma forma de a empresa avaliar como está se saindo no *triple bottom line*, que engloba sustentabilidade e responsabilidade social. Os resultados do TBL refletem o desempenho econômico, ambiental e social da companhia, seu impacto e sua contribuição.

Portanto, meu conselho é que o propósito desempenhe um papel central como instrumento de engajamento de liderança. A finalidade conecta os funcionários aos objetivos e ao papel de suas empresas e conecta a empresa com a sociedade em geral – em especial com as comunidades nas quais opera.

Há claramente uma necessidade de métricas e dados para sustentar o propósito. Só o aprimoramento das métricas permitirá às partes interessadas



**Para empresas que realmente se preocupam com seu impacto social e ambiental, o movimento B Corp é um bom lugar para começar**

rastrear – e recompensar ou punir – as empresas a respeito de como elas se comportam em relação a seu propósito declarado. Só se gerencia o que se mede.

Na minha opinião, a Guerra do Propósito é sobre mensurabilidade. «



Isto não é só um anúncio corporativo.

É o compromisso e o investimento da Coca-Cola Brasil  
para um mundo sem resíduos.

WMCANN | COCA-COLA BRASIL

Chegar a 100% das embalagens recicladas até 2030:

esse é o nosso compromisso. Hoje, a cada  
5 embalagens nossas, 1 já é retornável.

Além disso, investimos e apoiamos mais de

## 200 COOPERATIVAS

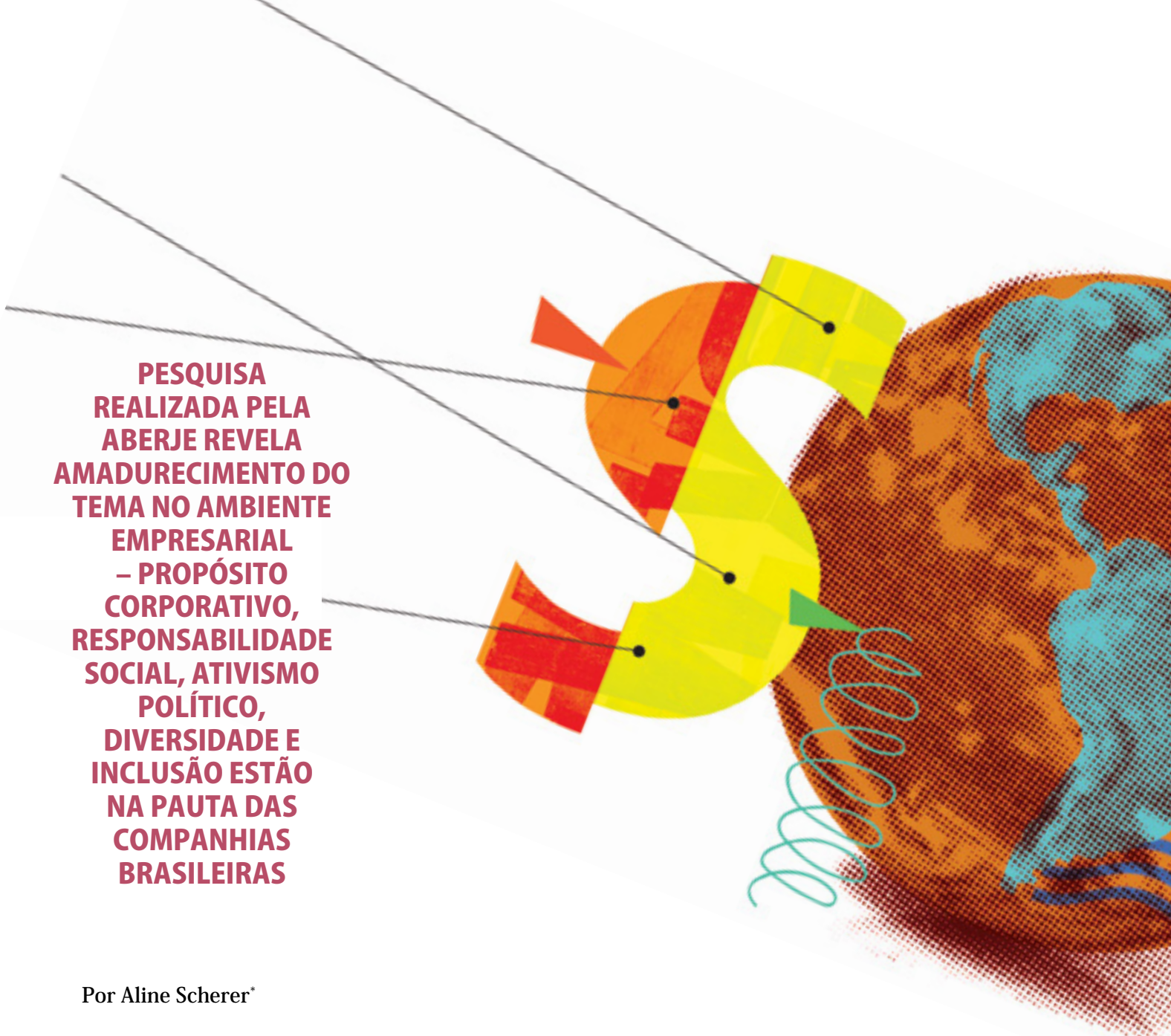
de reciclagem em todo o país. Seu Domingos trabalha

em uma delas e sabe: ninguém muda o mundo  
sozinho. Conheça a história dele e saiba mais sobre  
nossos projetos em [cocacolabrasil.com.br](http://cocacolabrasil.com.br).

COCA-COLA BRASIL



Seu Domingos,  
presidente da Cooperleste, São Paulo.



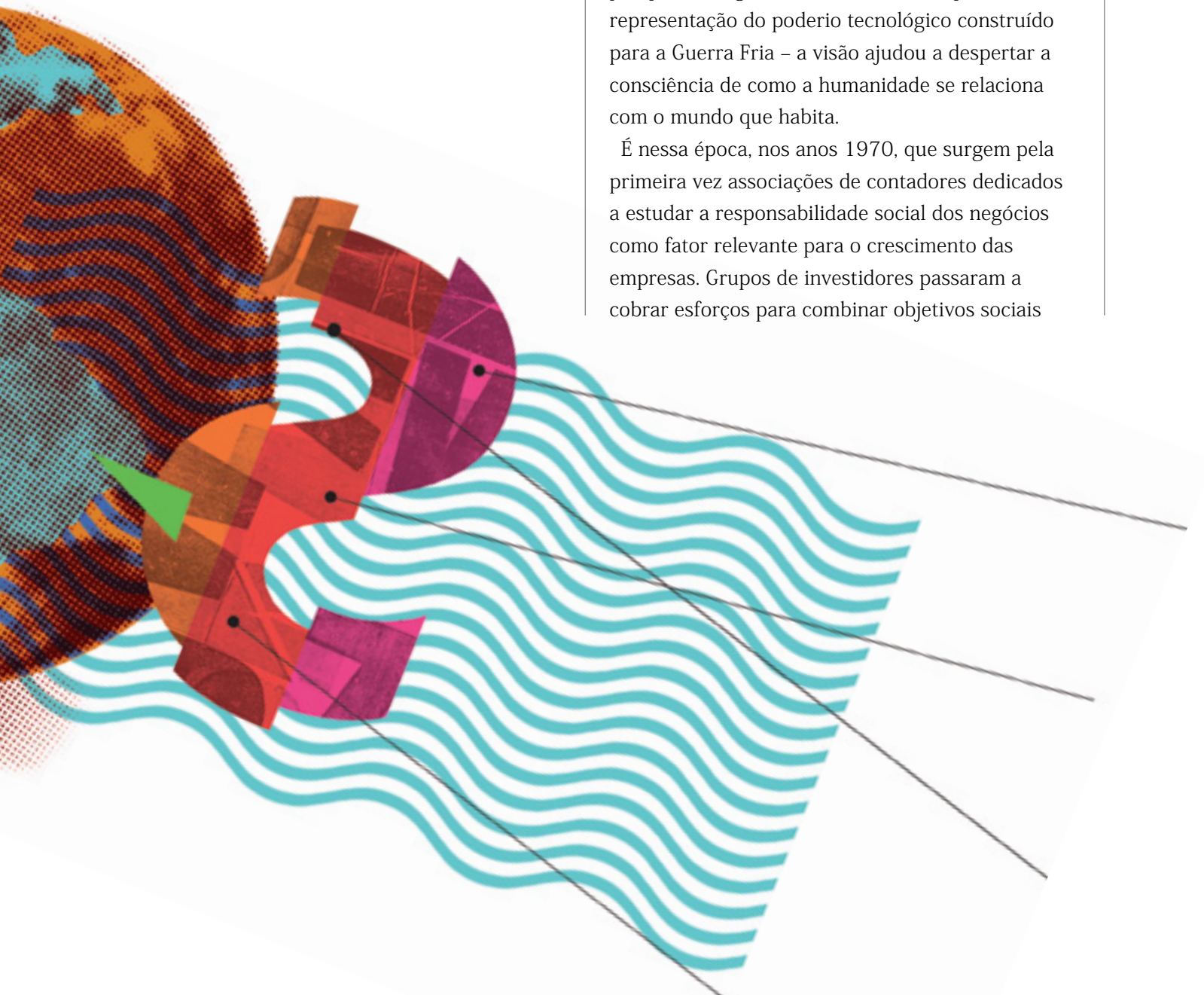
**PESQUISA  
REALIZADA PELA  
ABERJE REVELA  
AMADURECIMENTO DO  
TEMA NO AMBIENTE  
EMPRESARIAL  
– PROPÓSITO  
CORPORATIVO,  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL, ATIVISMO  
POLÍTICO,  
DIVERSIDADE E  
INCLUSÃO ESTÃO  
NA PAUTA DAS  
COMPANHIAS  
BRASILEIRAS**

Por Aline Scherer\*

# A NOVA SUSTENTA

ILUSTRAÇÃO: ANDRÉ HELLMETER\_COLLAGES





**As** primeiras imagens coloridas da Terra vista do espaço foram registradas há 51 anos, durante a missão Apollo. Enxergar o planeta azul dessa perspectiva significou muito mais do que a representação do poderio tecnológico construído para a Guerra Fria – a visão ajudou a despertar a consciência de como a humanidade se relaciona com o mundo que habita.

É nessa época, nos anos 1970, que surgem pela primeira vez associações de contadores dedicados a estudar a responsabilidade social dos negócios como fator relevante para o crescimento das empresas. Grupos de investidores passaram a cobrar esforços para combinar objetivos sociais

# BILIDADE



e econômicos, o que estimulou empresas a criar comitês de responsabilidade corporativa. A ONU realizou a primeira conferência global para discutir a relação das atividades humanas com o meio ambiente, e surgiram as primeiras manifestações populares reivindicando direitos igualitários.

Em paralelo, estabeleceram-se visões contrárias. O artigo do economista **Milton Friedman** (1912–2006) intitulado “A responsabilidade social dos negócios é aumentar seus lucros”, publicado em setembro de 1970 no *The New York Times*, teve enorme repercussão. O autor dizia que o dever dos executivos de uma empresa era tão somente satisfazer o desejo de seus investidores, gerar tanto dinheiro quanto possível e cumprir as regras básicas da sociedade. Friedman expunha a noção de que as companhias devem se preocupar em fazer bons negócios – a decorrente geração de riquezas e empregos daria conta de todo o resto.

De lá para cá, no entanto, o aumento da desigualdade social, as migrações em massa, mais evidências sobre as mudanças climáticas e o avanço da economia digital têm motivado a sociedade a criar novas regras e um grupo relevante de investidores a questionar o rumo dos negócios. Os programas de responsabilidade social e compromissos de sustentabilidade nas empresas parecem entrar em uma nova fase com a efervescência das redes sociais, da vigilância sobre o comportamento ético, da cobrança por posicionamento claro sobre temas relevantes e da busca por um propósito.

Essa constatação se materializa nos dados mostrados pela pesquisa *Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Brasil*:

*Discursos e Práticas*, produzida pela **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)**, com patrocínio da **Bayer**, da **FCA** e da **Natura**. De acordo com o levantamento, nove entre dez empresas ouvidas têm uma área formal estruturada para a gestão da sustentabilidade, fato que denota a relevância do tema. Em 58% dos casos, a estratégia é acompanhada de perto pela presidência da companhia, com reportes diretos das diretorias e gerências.

O estudo apresenta um detalhado panorama dos programas voltados à sustentabilidade nas companhias brasileiras, afere a prioridade do tema na agenda corporativa e investiga os esforços para reduzir impactos ambientais, o nível de participação no Pacto Global e as principais barreiras para implantação de ações sustentáveis.

Participaram do levantamento 105 companhias, que, juntas, têm receita líquida de 703,2 bilhões de reais, o equivalente a 10,3% do PIB brasileiro em 2018. Entre as principais conclusões da pesquisa está a de que os temas sociais e ambientais exercem muita influência na estratégia de futuro de mais da metade das companhias brasileiras. Outro importante achado revela o crescimento de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

Este especial apresenta em detalhes os dados da pesquisa e demonstra como o conceito de sustentabilidade no mundo das empresas – antes circunscrito às preocupações com os impactos ambientais causados pelas atividades industriais em larga escala – evoluiu para abranger um rol de pautas como progresso social, ativismo político, propósito corporativo, diversidade e inclusão, temas que hoje orientam os passos das companhias em todo o mundo.

PARTICIPARAM  
DA PESQUISA

**105**

**COMPANHIAS,  
QUE, JUNTAS,  
TÊM RECEITA  
LÍQUIDA DE  
R\$ 703,2  
BILHÕES,  
O EQUIVALENTE  
A 10,3% DO  
PIB BRASILEIRO  
EM 2018**

**“É raro vermos um executivo ativista, corajoso, se posicionando diante da ameaça de decisões do governo”**

**Tasso Azevedo,**  
coordenador do  
Observatório do Clima

## REPUTAÇÃO

De acordo com a pesquisa, 74% dos executivos dizem que a reputação é a principal razão pela qual uma empresa deve adotar e incentivar práticas de sustentabilidade e responsabilidade social. Em segundo lugar está ajudar as comunidades do entorno (55%), e, em terceiro, assegurar o cumprimento da legislação (47%).

O tema reputação, de fato, tem definido a medição do desempenho dos executivos no mundo. De acordo com estudo realizado em janeiro de 2019 pelo **Reputation Institute**, com 230 mil pessoas em 50 países, pelo segundo ano consecutivo a reputação dos CEOs está mais propensa a ser julgada a partir de critérios que levam a ética em consideração. Fatores como crescimento, rentabilidade e resultados financeiros ficam em segundo plano.

Um exemplo que demonstra cabalmente essa tendência é a gigante de tecnologia da informação **Google**. Entre 2018 e 2019, sua holding **Alphabet** mais que dobrou os lucros. Mas o Google caiu da 3ª para a 14ª posição no ranking de reputação das empresas no mesmo período. De um ano para o outro, o nome de seu presidente global, **Sundar Pichai**, despencou da 1ª para a 88ª posição entre a reputação de 140 CEOs.

O estilo de liderança de Pichai, descrito como “sem ego”, o levou a ser considerado o CEO mais respeitável do mundo, segundo o Reputation Institute. Meses depois, sua reputação foi abalada por ter abafado casos de assédio sexual por parte de executivos de alto escalão da companhia. A empresa não demitiu os envolvidos e pagou bônus milionário

quando eles decidiram sair, o que levou funcionários a paralisar operações em protesto. Depois anunciou ter demitido 48 funcionários denunciados por assédio sexual em dois anos – 13 ocupavam cargos de gestão. A crescente desconfiança do público em relação a violações de privacidade também influenciou na reputação negativa do Google: executivos faltaram a convocações da Justiça para esclarecimentos sobre a exposição de dados de 52 milhões de usuários.

O estudo do Reputation Institute mostra que a conduta dos CEOs pode melhorar ou ser um risco para a reputação das companhias. Esta é uma lição aprendida por outra empresa de tecnologia, a **Uber**, que reportou prejuízo histórico, no último trimestre, de mais de 5 bilhões de dólares. Em junho de 2017, seu fundador e CEO, **Travis Kalanick**, renunciou ao ser acusado de assédio sexual. Com o objetivo de humanizar a marca, a companhia contratou a executiva **Bozoma Saint John** para o cargo de Chief Brand Officer – durante um ano ela ajudou a aumentar o número de mulheres e negros entre os funcionários e personagens das campanhas publicitárias. Entretanto, uma nova acusação de assédio envolvendo um alto executivo contaminou o clima da empresa e, segundo analistas, pode ter prejudicado a abertura de capital na Bolsa de Valores de Nova York, que ocorreu em maio de 2019, decepcionando investidores. “O clima se tornou muito opressivo, e percebi que antes de ser a salvadora precisava salvar a mim mesma”, contou Saint John durante uma de suas participações no SXSW, festival de inovação em Austin, no Texas, em



**Bozoma Saint John**  
entrevistada por  
**Ashley Graham**  
durante o SXSW,  
em março de 2019

março. Saint John atua hoje como chefe de marketing da **Endeavor**, holding de marcas de esportes e entretenimento como UFC e Miss Universo.

Nesse cenário de mudanças, a alta gestão tem papel essencial. “É muito mais fácil as pessoas confiarem em um rosto cujas expressões podem ser lidas”, diz **Alexis Wichowski**, doutora em Ciência da Informação, especialista em fake news e relações-públicas do governo de Nova York (*leia entrevista exclusiva na página 50*). Para a especialista, as empresas mais transparentes e com estratégias sólidas de sustentabilidade costumam ser menos prejudicadas em caso de disseminação de boatos contra elas.

## ATIVISMO CORPORATIVO

Um pequeno e crescente grupo de executivos vem assumindo posições públicas sobre questões políticas e sociais não relacionadas aos resultados financeiros de suas empresas. Líderes como **Tim Cook**, da **Apple**, e **Ginni Rometty**, da **IBM**, entre outros, passaram a se manifestar abertamente sobre uma série de causas – do casamento gay às questões de gênero na indústria da tecnologia, passando pelas mudanças climáticas. A consultoria global de relações públicas **Weber Shandwick**, em parceria com a KRC Research, tem acompanhado o fenômeno dos CEOs ativistas nos Estados Unidos desde 2016 e publicado estudos anuais.

FOTO: DIVULGAÇÃO/SXSW



No mais recente deles, a lista de temas sobre os quais os americanos acham que os CEOs deveriam expressar suas opiniões começa pelo treinamento de habilidades para o trabalho, citado em 80% dos casos. Em seguida, o pagamento equivalente a profissionais de diferente gênero ou etnia e com expertise semelhante nos mesmos cargos – mencionado por 79% das mais de mil pessoas ouvidas. Assédio sexual (77%), privacidade de dados (71%) e cuidados com saúde (70%) estão entre as cinco principais causas mencionadas.

No Brasil, ainda são poucos os executivos que se posicionam ativamente em relação a questões políticas e sociais. “Para além das organizações setoriais, é raro vermos um executivo ativista, corajoso, se posicionando diante da ameaça de decisões do governo, como o incentivo a termoeletricas”, diz **Tasso Azevedo**, coordenador técnico do **Observatório do Clima**, uma rede de 37 entidades civis, e coordenador geral do MapBiomass, projeto sobre o uso do solo no Brasil. Na falta de líderes engajados, a Weber Shandwick constatou que sete em cada dez funcionários sentem que eles próprios podem fazer a diferença na sociedade. **Barry Schwartz**, professor de psicologia social na Universidade da Califórnia, em Berkeley, e autor do livro *Trabalhar para quê?*, publicado em dezembro de 2018 no Brasil, defende que as empresas devem acordar para esse novo paradigma. A teoria da cenoura e do chicote é, segundo ele, totalmente retrógrada. “A organização das empresas foi construída num entendimento errado da natureza humana – o de que as pessoas são preguiçosas e só trabalham para ganhar dinheiro”, diz Schwartz. De **Abraham Maslow** a **Ken Wilber**, há mais de meio século psicólogos vêm estudando

a necessidade de pertencimento e autorrealização das pessoas.

A onda de ativismo também inclui investidores. **Larry Fink**, presidente do **BlackRock** – o maior fundo de investimentos de riquezas privadas no mundo, com o total de 6,8 trilhões de dólares em ativos sob sua gestão –, vem se posicionando abertamente sobre a necessidade de aliar o propósito ao lucro para garantir a perenidade dos negócios. “Temos uma oportunidade e uma responsabilidade de fazer a diferença positiva para a sociedade”, diz Fink em sua última carta aberta a executivos das companhias investidas pelo fundo. Hoje as práticas corporativas de vanguarda em sustentabilidade envolvem regenerar e causar impacto positivo. Em vez de apenas diminuir ou neutralizar as emissões de gases de efeito estufa, por exemplo, algumas empresas querem capturar um volume maior de gases poluentes do que produzem.

## TUDO NA CONTA

Esta nova fase busca respostas na essência do tripé da sustentabilidade – a estrutura contábil para descrever ganhos ou prejuízos sociais, ambientais e financeiros. O conceito *triple bottom line*, defendido por **John Elkington**, em best-seller publicado em 1997, demanda cada vez mais aprimoramento. “O padrão do balanço financeiro das empresas levou mais de 100 anos para se consolidar. Mas a sustentabilidade ainda não conquistou um formato único de contabilidade”, diz **Marina Grossi**, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), autoproclamada a primeira instituição no Brasil a falar em sustentabilidade dentro do

conceito da linha tripla, em 1997. O CEBDS integra uma rede de 200 grupos empresariais presentes em 36 países dos cinco continentes.

O Brasil figura em terceiro lugar entre os países nos quais mais empresas publicam relatórios de sustentabilidade de acordo com as diretrizes da **GRI** (acrônimo em inglês para Iniciativa Global de Reporte), a primeira organização a definir padrões para a divulgação de dados sobre o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade. Mas o número caiu de 271 para 251 empresas nos últimos dois anos. A Aberje é um parceiro do GRI para o treinamento do padrão de reporte e, entre as empresas respondentes da pesquisa, 41% dizem utilizar os padrões da GRI. A iniciativa está atualizando diretrizes para tópicos referentes a saúde e segurança, água e direitos humanos, ainda sem data para começar a vigorar.

Em março, 11 bancos brasileiros, com o apoio da **Febraban**, a federação do setor, lançaram um plano de ação para cumprir as regras de outro movimento global, a Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD), criada há três anos. Para apoiar decisões de alocação de capital, 340 investidores com quase 34 trilhões de dólares em ativos sob gestão vêm exigindo que as empresas nas quais investem sigam as recomendações da TCFD para descrever em seus balanços o risco financeiro das mudanças climáticas.

Primeira empresa a usar a metodologia do GRI, em 2000, e uma das pioneiras em práticas de sustentabilidade no Brasil, a fabricante de cosméticos **Natura** há três anos adotou um novo método para calcular os fatores ambientais – a EPL (*Environmental Profit and Loss*, que significa "lucro e custo ambiental"). A conta precifica os recursos

**Companhias  
com práticas  
sustentáveis  
avançadas  
têm valor de  
mercado  
em média  
15% maior**

naturais que até então eram considerados gratuitos. “Fazemos produtos que regeneram a natureza e sentimos necessidade de quantificar melhor o impacto da nossa produção”, diz **Marcelo Behar**, vice-diretor de assuntos corporativos da **Natura&Co.**, holding dona das marcas **Natura**, **Aesop**, **The Body Shop** e, mais recentemente, **Avon**. O executivo acredita em um futuro no qual produtos que fazem bem para o planeta custarão o mesmo ou menos do que produtos que causam danos – e não mais, como costuma ser hoje. Em parceria com a **Coca-Cola**, a Natura usa uma metodologia criada por uma equipe liderada pelo economista **Michael Porter**, da Universidade Harvard, para medir o bem-estar e o progresso social e financeiro das comunidades onde estão presentes cooperativas de fornecedores. “Sempre tivemos uma postura corajosa de estar à frente do mercado em pautas que são importantes para a sociedade e os clientes”, conclui Behar.

A Natura faz parte do ISE – o Índice de Sustentabilidade Empresarial, da Bolsa de Valores brasileira –, que mede o retorno de uma carteira de 35 ações de 30 empresas. Essas companhias com práticas avançadas de sustentabilidade têm valor de mercado em média 15% maior que o de um grupo de controle de empresas listadas na B3 e representam quase metade do valor combinado das cerca de 350 companhias com ações negociadas na B3, ou 48,66%, com base no fechamento de novembro de 2018. E a importância da responsabilidade socioambiental na alta governança das companhias para investidores no Brasil está aumentando – um ano antes, o valor somado das empresas do ISE representava 41,47% do total das listadas.

A MAIORIA DAS  
ORGANIZAÇÕES  
PARTICIPANTES  
DA PESQUISA,

**73%**

TEM COMITÊ  
PARA TRATAR  
DAS QUESTÕES DE  
SUSTENTABILIDADE

SENDO  
QUE EM

**18%**

O COMITÊ É  
DE CARÁTER  
INFORMAL

Na composição desses comitês, as áreas mais frequentes são:

**81%**

COMUNICAÇÃO  
CORPORATIVA

**78%**

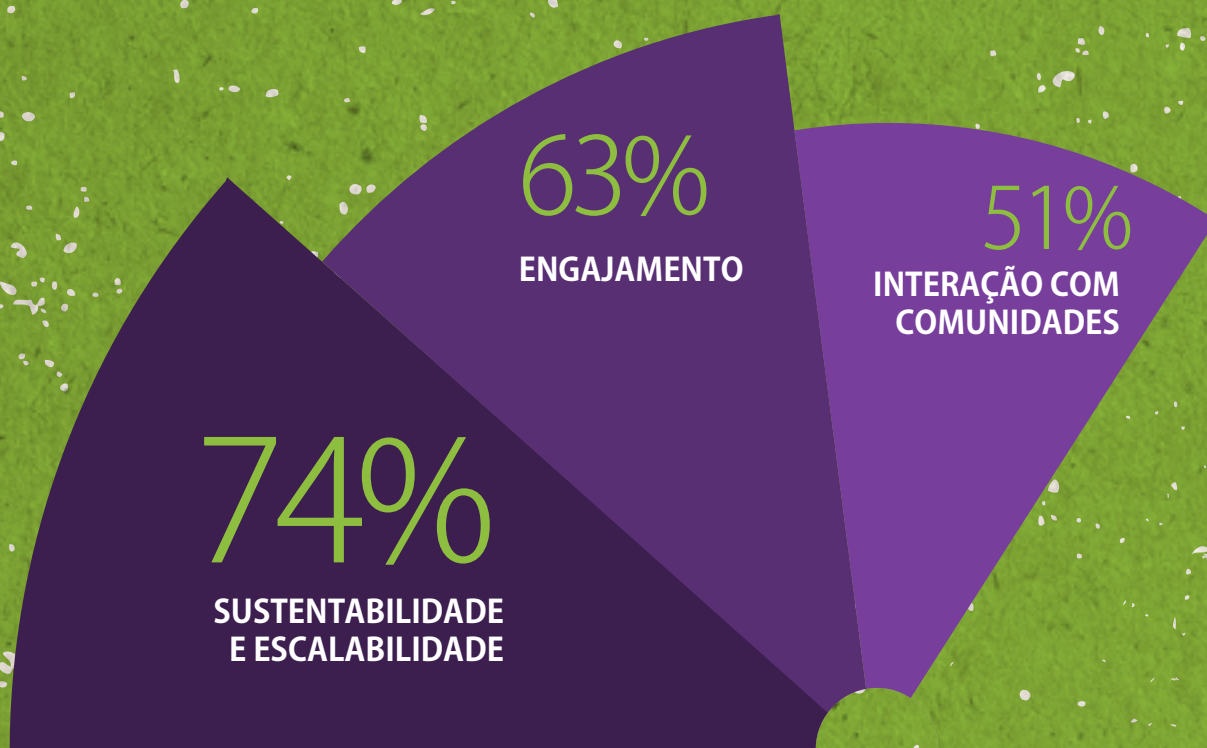
RECURSOS  
HUMANOS

**76%**

SUSTENTABILIDADE  
(RSE)



## MÉTODOS MAIS USADOS PELAS EMPRESAS PARA MEDIR RESULTADOS



### DENTRO DA LEI

Um exemplo de setor fortemente impactado por mudanças na legislação é o de embalagens. No último ano, mais de uma dezena de cidades brasileiras baniram o uso de canudinhos de plástico, abrindo caminho fértil para alternativas de design e materiais mais inovadores. É uma conquista importante para o Brasil, embora aquém de iniciativas mais ousadas vistas em outros países. A União Europeia está analisando a proibição da venda e uso de dez produtos

plásticos descartáveis, como cotonetes e copos. Atenta às oportunidades, a **Suzano** foi a primeira fabricante de celulose a lançar no Brasil, em 2018, uma matéria-prima para a fabricação de copos de papel. Atualmente está ajudando a colocar no mercado o canudo de papel. “Nossas estruturas e nossos investimentos de pesquisa, desenvolvimento e inovação estão cada vez maiores”, diz **Marcela Porto**, gerente executiva de Comunicação e Marca da Suzano. A companhia também está desenvolvendo

materiais para substituir derivados do petróleo na construção civil, além de um tipo de celulose para fraldas que se desintegra mais rápido em aterros sanitários. Por meio de seus produtos vendidos globalmente, a Suzano – que adquiriu a concorrente **Fibria** em 2018 – impacta 2 bilhões de pessoas por dia. Na seara dos recicláveis, um segmento benchmarking é o de alumínio. “Fomos os pioneiros a trazer a lata para o setor de bebidas no Brasil, há 30 anos, e hoje o índice de reciclagem das latinhas de alumínio é de quase 98%”, diz **Eunice Lima**, diretora de Comunicação e Relações Governamentais da **Novelis**, o maior fabricante do mundo de lâminas de alumínio para embalagens e automóveis. A companhia anunciou recentemente investimentos de 650 milhões de reais para ampliar sua produção no Brasil. “Funciona porque todos os elos da

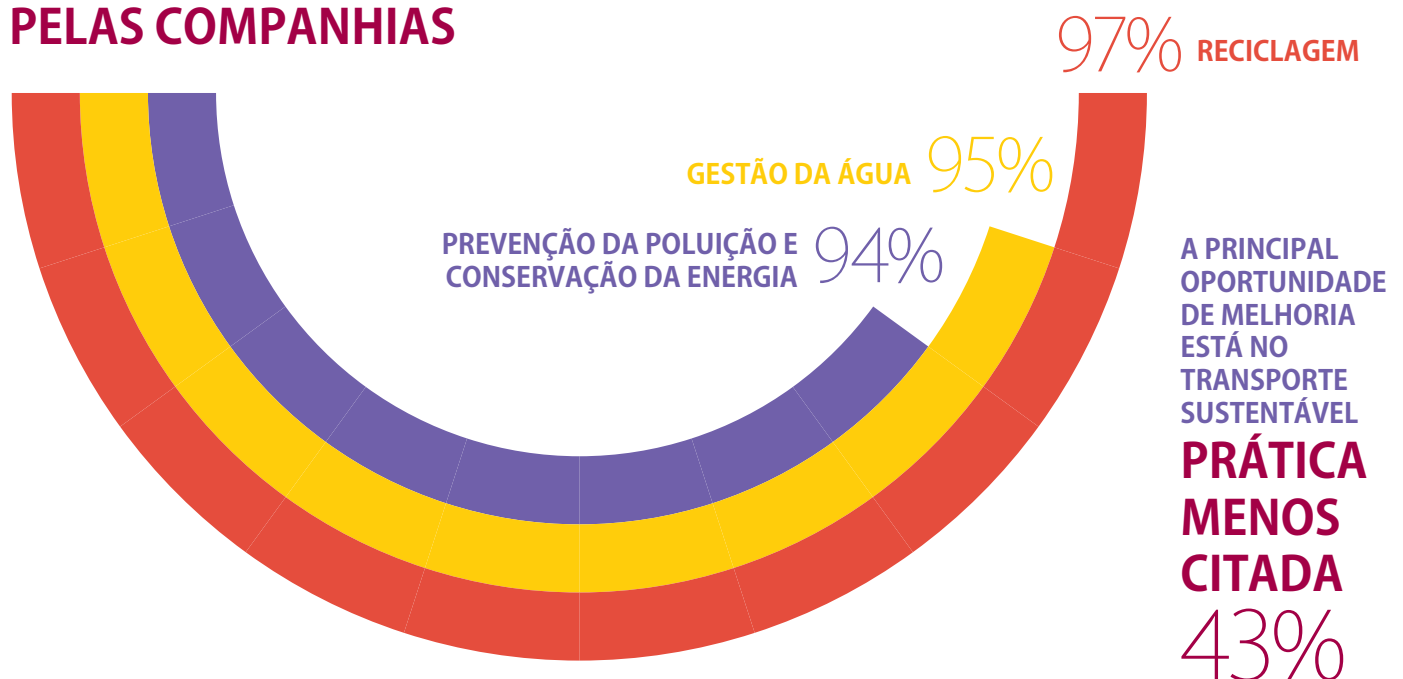
cadeia são beneficiados e a indústria é a maior interessada em comprar o resíduo para reciclar”, conclui Eunice. A economia de energia impulsiona essa cadeia. A reciclagem demanda apenas 5% da energia necessária para produzir o alumínio primário (virgem).

Mesmo sem novas leis ou apesar do retrocesso de governos autoritários, as empresas e a sociedade civil têm o poder de conduzir mudanças significativas. Um exemplo está na coalizão **We Are Still In** (“nós ainda estamos dentro”, numa tradução literal), comandada pelo bilionário **Michael Bloomberg**, ex-prefeito de Nova York, e que reúne mais de 3.500 líderes políticos que representam 60% da população americana e de companhias como **Apple**, **Amazon** e **Basf**, somando uma receita de quase 10 trilhões de dólares. A iniciativa surgiu tão logo o presidente americano **Donald Trump**,

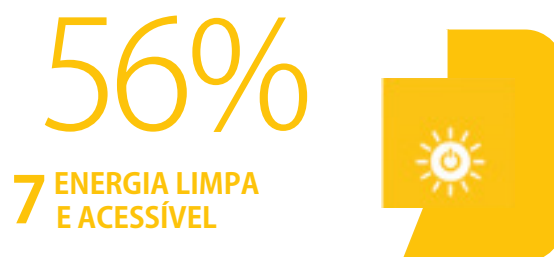
**“Fomos pioneiros ao trazer a lata para o setor de bebidas no Brasil. Hoje o índice de reciclagem das latinhas de alumínio é de quase 98%”**

**Eunice Lima,**  
diretora da **Novelis**

## TEMAS MAIS TRABALHADOS PELAS COMPANHIAS



## COMO OS ODS APARECEM NA PESQUISA DA ABERJE



ignorando milhares de evidências científicas do impacto do homem no aquecimento global – contra algumas dezenas de estudos mostrando o contrário –, cortou verbas destinadas à ONU e anunciou a retirada dos Estados Unidos do Acordo de Paris. Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs) para 2030, definidos pela ONU em 2015, têm justamente guiado as estratégias de sustentabilidade das companhias – inclusive na maioria (62%) das organizações ouvidas pela pesquisa da Aberje.

### COMPROMISSO GLOBAL

A italiana **Enel**, a maior geradora de energia solar no Brasil e uma das maiores em eólica, assumiu em 2018 o compromisso global de contribuir ativamente para seis dos 17 ODSs. A fim de envolver seus mais de 70 mil funcionários no propósito de deixar um legado positivo para o mundo, a companhia dividiu os grandes objetivos em tarefas para cada equipe e indivíduo, dentro de uma estrutura



de governança da sustentabilidade. Para contribuir com educação de qualidade, por exemplo, organizou pilares estratégicos – como engajamento das comunidades e saúde e segurança laboral. Todas as áreas têm metas ambientais, sociais e financeiras com indicadores de desempenho atrelados ao pagamento de bônus. “Assim todos conseguem enxergar sua contribuição individual para a sustentabilidade do negócio”, diz **Marcia Massotti**, diretora de sustentabilidade da Enel Brasil. No que tange diretamente a seu negócio, a Enel tem se esforçado para aumentar o nível de eletrificação e ajudar a diminuir a dependência de combustíveis fósseis. “Na Europa, por exemplo, quase todos os fogões são elétricos. E a venda de carros elétricos está crescendo”, diz Massotti.

Substituir antigos materiais, mentalidades e processos por novos – e principalmente agir rápido – tem sido a chave para o sucesso das estratégias de sustentabilidade. A empresa química **Rhodia Solvay**, fundada há 156 anos, por exemplo, praticamente já cumpriu a meta que se impôs para 2025, de ter metade do faturamento vinda de produtos sustentáveis. Hoje 49% da receita da companhia é da venda desse tipo de produtos. Em 2015, quando lançou o desafio, eles representavam 25%. O objetivo alcançado se deve a uma ferramenta de gerenciamento sustentável do portfólio que avalia a evolução das inovações. “Quando a empresa desenvolve uma nova molécula, a ferramenta calcula o impacto que sua aplicação terá do início ao fim da cadeia de valor”, explica **Odete Duarte**, diretora de Comunicação Corporativa do Grupo Rhodia Solvay na América Latina. Para manter o rigor da ferramenta, 10% da avaliação do portfólio da Solvay é revisada anualmente por um órgão independente.

**As empresas devem se inspirar na forma como a natureza se organiza: em relações de simbiose, na qual todos se beneficiam**

## ECONOMIA DO CUIDADO

Os efeitos do progresso financeiro e do avanço tecnológico a qualquer custo refletem-se não só na saúde do planeta, mas na saúde das pessoas. Doenças respiratórias provocadas pela poluição – que matam pelo menos 7 milhões de pessoas por ano no mundo – eram até pouco tempo atrás a principal causa de afastamento do trabalho. Desde 2017 passou a ser a depressão, segundo a Organização Mundial da Saúde. “Criamos essa história de que negócios são só sobre interesses pessoais e deixamos a dimensão do cuidado de lado”, diz **Raj Sisodia**, professor de Marketing da Escola de Negócios da Universidade Babson, nos Estados Unidos.

Sisodia é cofundador do Capitalismo Consciente, movimento que surgiu há pouco mais de uma década, após um estudo sobre empresas que conseguem manter alta reputação e clientes fiéis sem investir muito em publicidade e marketing, com metas guiadas por um propósito além do lucro. O especialista tem viajado o mundo para divulgar seu novo livro, *Empresas que Curam*, escrito em coautoria com **Michael Gelb**, consultor em inovação organizacional, com lançamento marcado para setembro. Quando surgiram, no século 19, as corporações se organizaram inspiradas no Exército, criaram muitas camadas de comando e controle e usaram a linguagem bélica, de enxergar o consumidor como um alvo, e o concorrente, como um inimigo. “Essa visão precisa ser repensada”, conclui Sisodia. Para o especialista, as empresas devem se inspirar na forma como a natureza se organiza: em relações de simbiose, na qual todos se beneficiam. ●

**Aline Scherer**, comunicóloga e jornalista com especialização em neurociência cognitiva aplicada ao consumo, trabalhou durante os últimos cinco anos na revista *Exame*, publicada pela Editora Abril. Também integrou as redações de TV da Rede Pampa e digital do Grupo RBS, em Porto Alegre.

**P**rofessora de Tecnologia, Mídia e Comunicações na **Universidade Columbia**, nos Estados Unidos, **Alexis Wichowski** esteve algumas vezes a trabalho no Brasil. Na mais recente delas, em maio de 2019, falou em evento promovido pela Aberje sobre como o discurso raivoso de uma minoria na internet afeta a opinião pública e como as instituições podem intervir para proteger a democracia. Doutora em Ciência da Informação, Wichowski é comissária de Relações Públicas do Departamento de Veteranos de Nova York e especialista em fake news e pós-verdade.

**Segundo Alexis Wichowski, da Universidade Columbia, ouvir as pessoas, agir rápido e ser transparente ajuda a evitar crises**

## SUSTENTABILIDADE CONTRA AS FAKE NEWS

### **É possível evitar que uma empresa seja alvo de mentiras?**

É difícil identificar previamente, mas, se uma campanha se tornar alvo de fake news, é essencial apontar o mais rápido possível as informações que não são verdadeiras. A demora em se manifestar soa como uma negação vazia. As empresas precisam escutar as pessoas, entender o problema, agir rápido e ser o mais transparentes possível. Ao trabalhar com políticos em momentos de escândalos, não consegui convencer meus chefes a reagir mais rápido e a demora acabou com carreiras. Isso vale para as empresas também.

### **Nesse sentido, como se preparar para lidar com possíveis crises?**

Uma crise não parece uma crise até que já seja tarde demais. As empresas devem melhorar suas táticas para escutar de verdade seus públicos. Principalmente o clamor dos estágios iniciais. É necessário fazer constante escaneamento do que está ocorrendo fora da empresa. E desenvolver habilidades para saber quando uma onda comum pode se tornar uma onda gigante, o que demanda experiência e muita atenção.

### **Quais seriam bons exemplos?**

Se a empresa sempre teve informações em seus canais de comunicação e divulga estudos, mesmo que mostre que seus produtos não são perfeitos,





Olhe para o papel do seu livro preferido, para o caderno da escola, para o guardanapo que acompanha as refeições da família, para o canudo de papel, para as embalagens que protegem.

A Suzano *está aí,*  
*sempre* por perto.

Nossos produtos de origem renovável oferecem alternativas sustentáveis para as necessidades do mundo, como educação, higiene, saúde e cultura. Temos orgulho de fazer parte de uma transformação que começa aqui com a gente e chega à vida de bilhões de pessoas no mundo.

Saiba mais em [suzano.com.br](https://suzano.com.br) e pelas redes sociais

 /suzanoempresa

 /company/suzano

 @suzano\_oficial





quando uma informação falsa sair, terá mais autenticidade para se posicionar. Poderá dizer que sempre foi transparente. A Coca-Cola acertou ao mostrar que se importa com a saúde dos consumidores, expandindo seu portfólio para ter produtos mais saudáveis. Isso muda a imagem da empresa, mesmo as pessoas sabendo que refrigerante não faz bem à saúde. São exemplos de ações que podem ser realizadas por muitas empresas para ajudar a construir confiança.

### Quais os temas mais frequentes nas fake news envolvendo empresas?

Escândalos relacionados ao meio ambiente. Então, é importante investir em estudos e pesquisas sobre o impacto dos negócios. Uma empresa frequentemente citada em fake news é a Monsanto. Não existiriam grandes plantações sem os pesticidas que ela produz. Mas muitas pessoas fazem uma associação negativa com a marca por causa da falta de comunicação da empresa no passado, que não explicava o risco de seus produtos para a saúde. Porém, não acho que o negócio sofreu muito.

### Há estimativas de quanto as empresas gastam para se proteger de fake news?

Áreas de responsabilidade social e sustentabilidade – que praticamente não existiam nas empresas há 20 anos – hoje estão enormes. Acho que é um movimento brilhante as companhias mostrarem que não são vilãs e que estão investindo na comunidade, nas pessoas. É um tipo de propaganda inteligente.

### Na sua opinião, as empresas deveriam se engajar em discussões políticas mesmo diante da polarização de opiniões?

As empresas exercem muita influência nos conteúdos a que as pessoas assistem, então têm um papel social de promover valores humanos. Venho estudando sobre *nudges* [termo que pode ser traduzido como “gatilhos” ou “empurrões”],

um mecanismo para influenciar o comportamento das pessoas de forma sutil, sem forçar ou falar abertamente. Em uma pesquisa que acompanhei, vimos que há programas de TV que agradavam tanto aos eleitores de extrema direita quanto aos de extrema esquerda. Como o da Ellen DeGeneres, comediante assumidamente homossexual. Uma companhia que escolhe associar sua marca a Ellen DeGeneres está sutilmente promovendo inclusão e diversidade. Uma propaganda que mostra um casal interracial e uma criança mestiça também.

### Os resultados são muito diferentes ao optar por um posicionamento aberto ou discreto?

Em parte, por causa da forma como as empresas de tecnologia constroem seus algoritmos, pessoas com visões extremas – tanto de esquerda quando de direita – ganham mais atenção e se tornam dominantes, embora esse público represente apenas 7% da população. No meio desses discursos barulhentos e raivosos estão pessoas que poderiam contribuir para o debate, mas não o fazem porque não querem se envolver em discussões. Essa tendência pode encorajar empresas a ser menos responsáveis em suas mensagens para que possam ser ouvidas. Isso é muito perigoso.

### Qual é a sua opinião sobre empresas transformarem seus CEOs em ativistas?

É muito mais fácil confiar em um rosto com personalidade, um ser humano cujas expressões podem ser lidas. A meu ver, é uma estratégia inteligente as companhias colocarem seus líderes à frente do discurso – se for de fato o líder certo, que consiga se conectar genuinamente com as pessoas, de forma autêntica e nada arrogante. E que não aja diferente do que fala. Hoje é tão fácil descobrir informações... Ninguém gosta de hipocrisia, e as pessoas estão cansadas desse jogo na política. Mas o CEO precisa saber que há dois lados. Em caso de escândalo, o público demanda que alguém pague, então o líder que tomou a decisão pode ser demitido. ●



ESCOLA ABERJE  
DE **COMUNICAÇÃO**

A Aberje conecta você ao mercado **nacional** e **internacional** através de cursos qualificados que impulsionam o seu crescimento profissional.

# MBA ABERJE

## GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

SUA FORMAÇÃO NAS MÃOS DE QUEM ENTENDE DO ASSUNTO

Aqui você encontra instrutores conectados com o mercado de trabalho, desenvolve seu networking e acessa leituras que vão orientar sua trajetória profissional.

**TURMA SEMANAL CONFIRMADA  
MATRÍCULAS ABERTAS**

Parceria



[WWW.ABERJE.COM.BR/MBA](http://WWW.ABERJE.COM.BR/MBA)

## Curso Internacional de Comunicação Empresarial

Aberje / Syracuse University

### Semana Intensiva: Módulo Executivo em Comunicação (New York)

**De 17 a 23 de Novembro de 2019**

A Aberje e a Universidade de Syracuse, uma das mais importantes e influentes universidades do E.U.A., desenvolveram o **Módulo Intensivo Internacional**, com foco em questões gerenciais e estratégicas, que explora a habilidade de planejar, analisar e integrar diversos objetivos estratégicos e de identificar tendências e oportunidades.

Parceria



[WWW.ABERJE.COM.BR/SYRACUSE](http://WWW.ABERJE.COM.BR/SYRACUSE)

E as inscrições para o segundo semestre de 2019 ainda estão abertas.  
Aproveite e transforme a sua carreira já!

[www.escolaaberje.com.br](http://www.escolaaberje.com.br)

A INCLUSÃO DE  
GRUPOS DIVERSOS  
NO MERCADO  
DE TRABALHO,  
ALÉM DE SER  
CADA VEZ MAIS  
UM IMPERATIVO  
MORAL  
REIVINDICADO  
PELA SOCIEDADE  
ORGANIZADA  
EM REDE, ESTÁ  
SE TORNANDO  
UM DIFERENCIAL  
COMPETITIVO  
DE EMPRESAS  
LONGEVAS





Por Aline Scherer (colaboração: Sabrina Damas)

# A VEZ DA DIVERSIDADE

**A** alagoana **Marta Vieira da Silva**, 33 anos, seis vezes eleita pela **Fifa** a melhor jogadora de futebol do planeta e a maior artilheira do Brasil em Copas do Mundo, jogou a Copa da França, entre junho e julho deste ano, usando batom. O ato simbólico e inédito para Marta em um campeonato, uma ação de marketing da **Avon**, coroou o engajamento da jogadora no movimento feminista. Outra atitude foi vestir as chuteiras pretas com o símbolo Go Equal, do movimento que reivindica igualdade

ILUSTRAÇÃO: ANDREA EBERT



de salários para homens e mulheres que desempenham as mesmas funções. Em 2018, a convite da ONU, Marta tornou-se Embaixadora da Boa Vontade para mulheres e meninas no esporte, a fim de “desafiar estereótipos, superar barreiras e seguir sonhos e ambições”. Ao patrocinar Marta, a centenária fabricante de cosméticos Avon, adquirida pela concorrente **Natura** em maio, coloca-a no lugar de fala de milhões de clientes e revendedoras com características e batalhas semelhantes.

Criada por sua mãe e sua avó, em uma família pobre, Marta começou a jogar bola antes mesmo de entrar na escola. E enfrentou muito preconceito até 1979, pois o futebol era vetado a mulheres no Brasil. Segundo a filósofa **Djamila Ribeiro**, autora do livro *O que É Lugar de Fala?* e estudiosa do feminismo e do racismo, todas as pessoas podem falar sobre qualquer questão levando em conta somente sua própria perspectiva. Nessa lógica, a pessoa branca, por exemplo, pode discutir racismo a partir de seu lugar, como parte do grupo que historicamente se beneficiou do racismo. Dar mais espaço para diferentes vozes é uma das estratégias da Avon, que está presente em 100 países, para se adaptar às mudanças rápidas do mundo e ao dinamismo atual dos negócios. “Acreditamos que as narrativas têm poder de engajar as pessoas”, afirma **Daniela Grelin**, diretora do **Instituto Avon** e gerente de Comunicação da Avon no Brasil.

A marca vem perdendo valor há quase uma década, segundo levantamento anual da consultoria **Interbrand**. “Estamos num esforço de transformação que vai além das questões financeiras do negócio”, diz **José Marino**, presidente da Avon no Brasil.

## "Acreditamos que as narrativas têm poder de engajar as pessoas"

**Daniela Grelin**, diretora do Instituto Avon e gerente de Comunicação da Avon no Brasil

“Sentimos a necessidade de cuidar da saúde da organização, e isso inclui ouvir o que é valioso para as pessoas”, explica Marino. Em levantamento realizado com 2 mil mulheres, metade delas revendedoras dos produtos Avon e a outra metade um grupo de controle, a companhia percebeu que, para 77% das pessoas, o trabalho aumenta a autoconfiança, a forma como se sentem tratadas e a capacidade de lidar com os filhos. Algumas reconhecem que a autonomia financeira ajuda a libertá-las de relacionamentos abusivos ou violência doméstica.

## NÚMEROS

De acordo com a pesquisa realizada pela Aberje, melhorar a imagem e a reputação é para 68% das empresas a mais importante justificativa para incentivar ações que promovam a diversidade. Outras razões apontadas foram contribuir para mudanças estruturais da sociedade (63%), aumentar a eficiência interna (57%), qualificar a cultura organizacional (54%) e desenvolver soluções inovadoras (47%).



**5**

**GENDER  
EQUALITY**

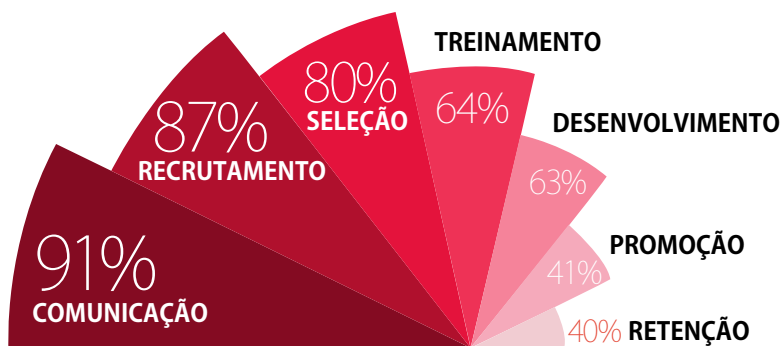




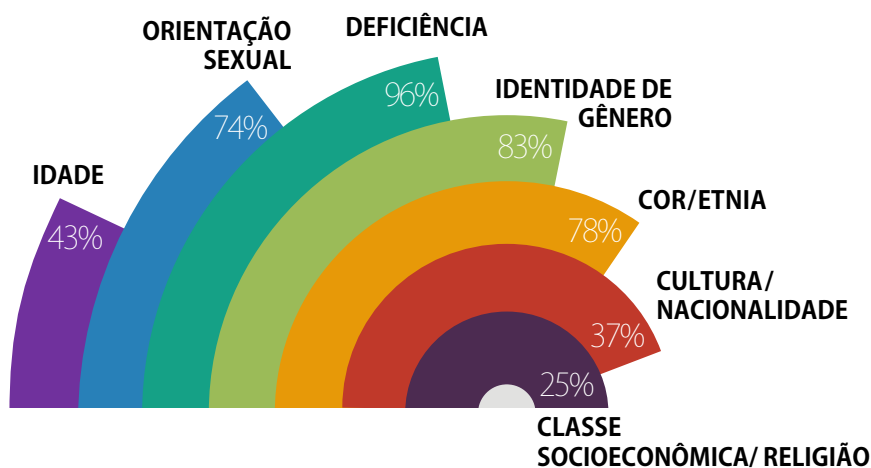
Também foram entrevistados 269 profissionais brasileiros para averiguar sua percepção a respeito da diversidade nas companhias em que trabalham. Entre eles, 57% dizem que a diversidade e a inclusão foram ampliadas ou se tornaram mais evidentes recentemente. Os programas internos que se destacam são os voltados às pessoas com deficiência (96%), a identidade de gênero (83%), a cor e etnia (78%) e a orientação sexual (74%).

Entretanto, ainda existem funcionários que sofrem discriminação no ambiente corporativo – e não apenas em razão da cor da pele ou da orientação sexual. Os entrevistados afirmam que já presenciaram situações constrangedoras que envolviam discriminação por causa de orientação política (54%), de identidade ou expressão de gênero (40%), de idade (35%), de cor ou etnia (31%) e de altura ou peso (24%). Tais situações afetam a capacidade das empresas de reter talentos – 25% dos profissionais relatam ter considerado pedir demissão por se sentirem isolados, e 42% já se sentiram pressionados a mudar as próprias características pessoais a fim de se enquadrar nos padrões da empresa.

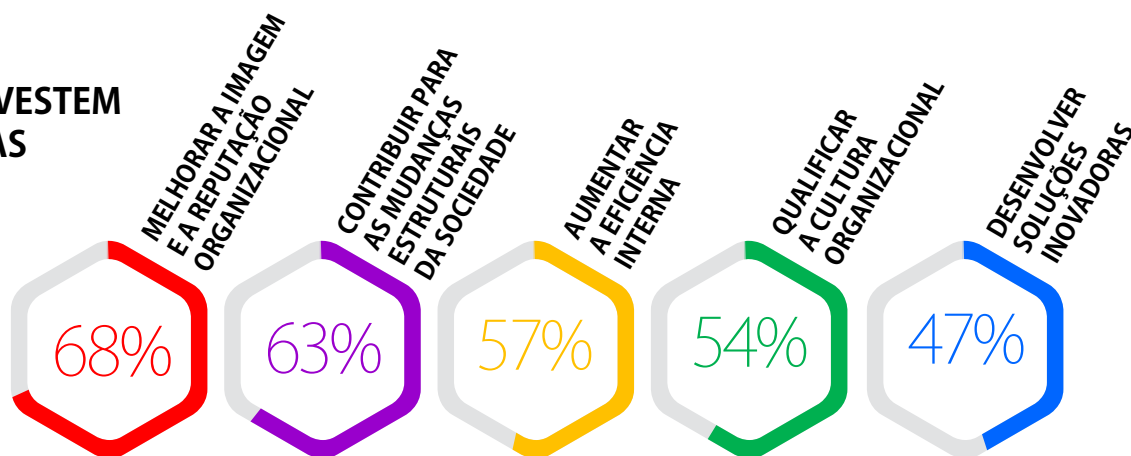
## ÁREAS CONTEMPLADAS PELOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO



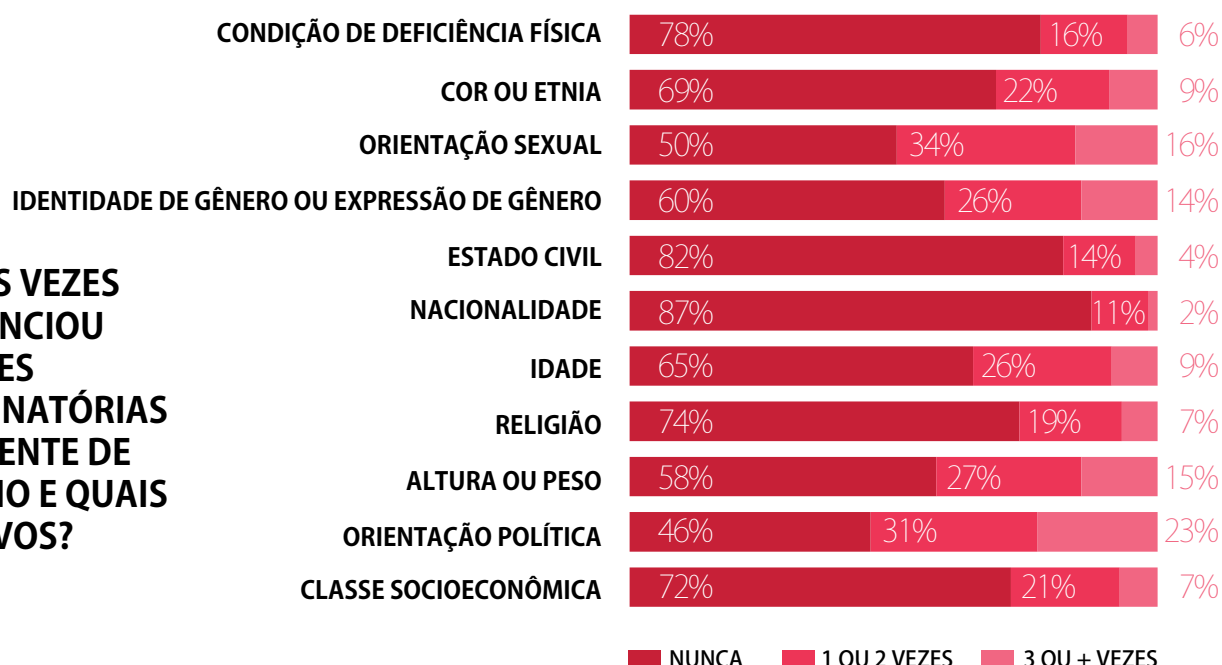
## FOCO DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NAS EMPRESAS



## POR QUE AS EMPRESAS INVESTEM EM INICIATIVAS VOLTADAS À DIVERSIDADE



## QUANTAS VEZES JÁ PRESENCIOU SITUAÇÕES DISCRIMINATÓRIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO E QUAIS OS MOTIVOS?



“Nosso desafio é motivar as pessoas a ocupar o protagonismo de suas carreiras com entusiasmo e interesse, em vez de ficar como vítimas da situação”

Patrícia Lima,  
Líder de Inclusão  
da Dow para  
a América Latina

### LICENÇA PARA OPERAR

Adotar um discurso mais diverso e reproduzi-lo nas práticas corporativas para construir uma reputação de empresa cidadã. Essa tem sido há décadas a estratégia de companhias de setores sensíveis, como o químico, para obter – e manter – uma espécie de licença social para operar. A centenária empresa química Dow, por exemplo, criou suas primeiras políticas de diversidade com foco nas mulheres há 25 anos em sua sede, nos Estados Unidos, e há 18 anos no Brasil. Hoje as mulheres ocupam 60% dos cargos de liderança da companhia no país. Segundo diversas pesquisas, entre os grupos temáticos que diferem do homem-branco-heterossexual-sem-deficiência, as mulheres são o tema em que as empresas estão mais avançadas nas políticas de diversidade.

A Dow acredita que tais programas, como os grupos de afinidade, ajudam a atrair e a reter os melhores talentos. Os seis grupos de afinidade que possui integram 34% dos funcionários da companhia. Os times se reúnem pelo menos uma vez por mês a fim

de organizar ideias para promover a inclusão e a melhor convivência. A flexibilidade de horários no ambiente de trabalho, por exemplo, surgiu a partir de uma demanda das mulheres relacionada à maternidade, mas beneficia todos os funcionários. “Mesmo quem não tem filhos quer gerenciar sua vida de forma mais equilibrada”, diz **Patrícia Lima**, Líder de Inclusão da Dow para a América Latina. “Nosso desafio é motivar as pessoas a ocupar o protagonismo de suas carreiras com entusiasmo e interesse, em vez de ficar como vítimas da situação”, explica Patrícia. Além de aumentar a representatividade e obter a aprovação da sociedade, estratégias como as da Dow contribuem para combater o “pensamento em grupo”, comum em times de perfil homogêneo, com muitas características em comum. Um estudo do grupo BCG com mais de 1.700 empresas de diversos setores e tamanhos em oito países, incluindo o Brasil, analisou as percepções dos funcionários sob diferentes aspectos – sexo, idade, nacionalidade, plano de carreira, histórico industrial e educação – e comparou

os percentuais da receita das companhias que correspondiam à venda de produtos lançados nos três anos anteriores. A conclusão: as empresas com diversidade acima da média em suas equipes de gestão tiveram 45% da receita oriunda da venda de produtos inovadores – em contraste com o faturamento de 26% oriundo de inovações em empresas com diversidade abaixo da média. Além disso, as inovadoras tiveram margens quase 10% mais altas.

Ao que tudo indica, estimular a diversidade na liderança e mudar o padrão praticado há séculos podem tornar as empresas mais lucrativas e iniciar um novo ciclo de crescimento das economias. Um levantamento realizado pela Organização Internacional do Trabalho com 13 mil empresas em 70 países concluiu que ter mulheres em postos de liderança gera melhor desempenho nos negócios. Os lucros das empresas com maior equilíbrio de gênero – nas quais a proporção entre mulheres e homens oscila entre 40% e 60% – se mostraram de 5% a 20% superiores quando comparados com os de empresas com perfil de liderança mais homogêneo. No Brasil, 71% entre 451 empresas participantes correlacionam melhora nos resultados financeiros com o aumento de ações afirmativas.

Os estudos também apontam que times diversos fortalecem a resiliência das companhias – a capacidade de sobreviver e se adaptar ao inesperado. “A diversidade não apenas atenua o risco de colapso do sistema, mas é também o motivo da adaptação evolucionária”, diz o estudo do BCG. Segundo os pesquisadores, a diversidade é característica essencial de todos os sistemas naturais e sociais de vida longa, incluindo as empresas. Há vantagens da sobreposição

**Estimular a diversidade na liderança pode tornar as empresas mais lucrativas. Estudos apontam que times diversos fortalecem a resiliência, a capacidade de sobreviver e se adaptar ao inesperado**

das características dos grupos diversos, com efeitos aditivos para todas as dimensões. As empresas com maior maturidade digital mostram uma correlação ainda mais forte entre diversidade e inovação.

### INCLUSÃO

O avanço de novas tecnologias, como o aprendizado de máquina, é uma das principais preocupações em acelerar a diversidade nas empresas e no consumo. Isso porque um mundo cada vez mais dominado por algoritmos tende a reprisar padrões de pensamento de quem os cria – e excluir tudo que for diferente. O historiador israelense **Yuval Noah Harari**, que se tornou popular ao publicar em inglês seu best-seller *Sapiens: uma Breve História da Humanidade*, em 2014, aborda a questão em seu livro mais recente, *21 Lições para Entender o Século 21*, publicado em 2018. “Uma civilização pós-industrial baseada em inteligência artificial somada a bioengenharia e nanotecnologia poderá criar uma raça de super-humanos e tornar inúteis classes e países inteiros”, escreve o autor. Na visão dele, se no século 20 as massas lutaram contra a exploração, no século 21 podem perder a batalha contra a irrelevância. Harari ressalta a tendência das pessoas a confundir inteligência com consciência ao falar sobre diversidade e inclusão – ou a falta delas.

Nesse sentido, a despeito da expectativa de melhores resultados financeiros, algumas empresas que avançam em políticas de representatividade têm como foco a responsabilidade social e a cidadania. Diante do aumento da desigualdade social no Brasil e no mundo, a **Azul Linhas Aéreas** criou formas de permitir que funcionários provenientes de famílias pobres possam competir com igualdade por vagas de piloto e comissário de



bordo. Recentemente a companhia passou a conceder bolsas de estudos e acompanhar de perto o desenvolvimento profissional. “Temos funcionários que começaram no call center e se tornaram comandantes de voo”, diz **John Rodgerson**, CEO da Azul. Para comparação, o salário de piloto é 25 vezes maior que o de atendente de call center. A Azul é a companhia aérea no Brasil com a maior concentração de comandantes e copilotos mulheres em seu quadro de tripulantes, e 40% de seu alto escalão executivo é composto de mulheres.

A equiparação de salários entre pessoas de expertise semelhante em cargos com as mesmas tarefas é outra medida importante para reduzir a desigualdade. No Brasil, as mulheres ganham em média 20% menos que os homens em quase todas as profissões. E as pessoas brancas recebem cerca de 70% mais que as negras. Os dados são do IBGE. Nos Estados Unidos, o governo de Nova York anunciou em julho a ampliação da lei trabalhista americana de 1963 que proíbe disparidade salarial entre gêneros para os mesmos serviços, trecho conhecido como *Equal Pay Act*. A nova lei cria uma exigência importante para solucionar o desequilíbrio de remuneração entre gêneros e grupos étnico-raciais: a proibição aos empregadores de perguntar a possíveis contratados sobre seu histórico salarial. Pelo menos 50 das 500 maiores multinacionais americanas têm sede no estado de Nova York, e a exigência pode impactar as políticas de suas subsidiárias. No Brasil, multinacionais como a alemã de tecnologia **SAP**, presidida pela administradora paulista **Cristina Palmaka** desde 2013, abandonaram há anos a prática de perguntar ao recrutado seu salário anterior.

Se na gestão corporativa a disparidade salarial tende a ganhar relevância, entre os consumidores, um levantamento da consultoria **Cause** mapeou os temas mais urgentes do momento. Nos assuntos sobre diversidade estão a demarcação de terras indígenas, ações afirmativas para combater o racismo, a redução dos feminicídios e a visibilidade trans. Esta última abraçada pela operadora de planos de saúde **Amil**, primeira companhia do setor a colocar o nome social de pessoas trans nas carteirinhas do convênio, em 2018. “O desafio foi enorme porque integrar sistemas de computador é algo complexo”, explica **Daniel Coudry**, CEO da Amil, em evento com as melhores empresas em relacionamento com cliente. Os dois nomes – o de registro e o social – devem ser computados nos softwares de atendimento da empresa e dos prestadores de serviço.

## NOVA FAMÍLIA BRASILEIRA

Se a diluição das fronteiras entre o virtual e o físico e o ritmo atual dos negócios desafiam as companhias a inovar, as novas configurações de família – bem como o aumento da longevidade das pessoas – impõem a demanda de produtos e serviços inovadores. Observar a evolução das características da família brasileira, por exemplo, tem ajudado o banco **Itaú** a desenhar seus lançamentos. “Quem procura um financiamento no banco, independentemente de sua configuração familiar, verá que permitimos diferentes composições de renda”, diz **Luciana Nicola**, superintendente de Sustentabilidade, Relações Institucionais e Negócios Inclusivos. “É uma questão de negócio, e não apenas de causa”, aponta Nicola, do Itaú, que é responsável por programas como o Itaú Mulher Empreendedora e o edital LBGT+ de microcrédito. O banco se posiciona sobre

**Metade dos brasileiros não se sentem representados por nenhuma marca**

**“É tóxico evitar as conversas difíceis. Todos temos preconceitos e vieses inconscientes. A questão é descobrir quão profundos eles são e a partir daí desconstruí-los”**

**Brené Brown,**  
pesquisadora da  
Universidade  
de Houston

diversidade desde 2016, quando passou a implementar ações afirmativas entre seus 90 mil funcionários. Agora prepara um produto para empreendedores com mais de 50 anos e funcionários que estejam próximos de se aposentar, mas desejam continuar uma jornada de trabalho ou complementar renda.

As estatísticas mais recentes do Censo datam de 2015 e mostram que, na última década, a parcela do total de lares brasileiros correspondente à configuração de família homem, mulher e criança passou de 58% para 43%. O segundo tipo de família mais frequente, em 26% dos lares, é o de mães que criam os filhos sem a presença dos pais. Os casais sem filhos por opção somam 19%. As famílias reconstituídas, com filhos de diferentes casamentos, 16%. E as famílias de pessoas que moram sozinhas, em sua maioria mulheres, chegam a 14%. Não se sabe o percentual certo de lares brasileiros compostos de LGBTQs – sabe-se somente que mais da metade (53%) dos 53 mil casais autodeclarados homoafetivos são de mulheres. A realidade é que, com mais diversidade no mercado de trabalho, mais exigentes se tornam os consumidores. Hoje metade dos brasileiros ainda não se sentem representados por nenhuma marca, segundo estudo da consultoria de marketing **Croma**. Outro estudo, realizado anualmente há quase duas décadas pelo **Instituto Ibero**

**Brasileiro de Relação com os Clientes**, mostrou em 2019 pela primeira vez a diversidade como um dos cinco critérios mais relevantes para um bom atendimento, segundo os consumidores brasileiros.

Muitas empresas, no entanto, ainda se calam diante de temas considerados relevantes para grande parte de seus clientes. Nos Estados Unidos, movimentos como Black Lives Matter, Me Too e Time's Up expuseram celebridades, marcas e seus líderes a reivindicações da opinião pública.

**Brené Brown**, pesquisadora da Universidade de Houston e autora de cinco best-sellers sobre liderança e autoajuda com lastro acadêmico, tem entre seus clientes empresas do Vale do Silício. Em um programa gravado para o serviço de streaming Netflix, Brown conta sobre o que alegam executivos que fogem desses temas espinhosos: “É desconfortável falar do assunto”, “Temos medo de ofender ou ser mal interpretados”. Ao que ela costuma responder: “O conforto de uma minoria privilegiada não deve ser o foco da discussão sobre diversidade. É tóxico evitar as conversas difíceis. Todos temos preconceitos e vieses inconscientes. A questão é descobrir quão profundos eles são e a partir daí desconstruí-los”. ●



# CONFIANÇA EM PRIMEIRO LUGAR.



Somos uma consultoria especializada em Gestão da Reputação de empresas e pessoas e acreditamos na construção de marcas a partir de um propósito e do fortalecimento de vínculos e relacionamentos.

Da Estratégia à Execução, ajudamos as empresas a gerar valor para fortalecer sua Reputação.

CULTURA DA MARCA | COMPLIANCE | RISCOS REPUTACIONAIS | SUSTENTABILIDADE



Instituto  
Marca e  
Reputação

[www.imrcom.com.br](http://www.imrcom.com.br)





# DE P

ILUSTRAÇÃO: JOÃO LIN

Por Aline Scherer

**CADA VEZ MAIS  
CRÍTICO, O  
CONSUMIDOR  
COBRA  
PUBLICAMENTE  
UMA POSTURA  
TRANSPARENTE  
E GENUÍNA DAS  
MARCAS E SEUS  
LÍDERES. TER  
UM PROPÓSITO  
QUE VÁ ALÉM  
DOS LUCROS  
– E DO DISCURSO  
– É DEMANDA  
URGENTE NAS  
COMPANHIAS  
EM TODO O  
MUNDO**

An abstract graphic featuring a large, stylized white shape resembling a comma or a drop, set against a background of vibrant, textured colors including yellow, green, blue, and red. Below this shape, a row of stylized human figures in yellow and green are depicted holding hands, suggesting a community or global unity. The overall style is modern and artistic.

# ROPOÓSITO

**Q**uando o economista holandês **Paul Polman** deixou a presidência global da fabricante de alimentos e produtos de higiene **Unilever**, no início de 2019, entregou a seu sucessor uma companhia em dificuldades para manter o crescimento das vendas. Mas deixou aos acionistas dez anos de crescimento lucrativo e ao engenheiro britânico **Alan Jope**, funcionário da Unilever há 30 anos e o novo presidente, um plano de sustentabilidade muito bem desenhado em 2010 – e evoluído desde então. “Tornar a vida sustentável algo comum é o nosso propósito”, afirmou Jope durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, em janeiro. “E o nosso propósito impulsiona os lucros ao mesmo tempo que faz a ponte entre a responsabilidade dos negócios e a confiança que ganhamos dos stakeholders.” Segundo o executivo, no portfólio da companhia, as marcas que comunicam claramente um propósito ambiental ou social estão crescendo 69% mais rápido que as demais e são responsáveis por 75% da taxa de crescimento das vendas da Unilever, que faturou 51 bilhões de euros em 2018. A fabricante tem um portfólio de 400 marcas consumidas diariamente por 2,5 bilhões de pessoas em 190 países.

Uma das marcas com propósito de rápido crescimento é a **Love, Beauty and Planet**, lançada pela Unilever em novembro de 2018, cuja linha de cosméticos ajuda consumidores a economizar água com o uso de moléculas menores que permitem enxágue mais rápido. “Além de criarmos marcas com propósito, uma maneira rápida de transformar nosso portfólio é adquirir outras com valores parecidos aos nossos”, diz **Antonio Calcagnotto**, diretor de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade da **Unilever no Brasil**. Nos últimos dois anos, a companhia adquiriu pelo menos três

**“Tornar a vida sustentável algo comum é o nosso propósito”**

**Alan Jope,**  
CEO global  
da Unilever

marcas certificadas pelo Sistema B – selo conquistado por empresas que passam por uma rígida auditoria sobre o impacto que causam no planeta e na sociedade. “São marcas de qualidade com dificuldades para se expandir que, com a força da Unilever, conseguem ganhar escala”, analisa Calcagnotto. Engajar-se de verdade em um propósito pode demandar muito investimento em pesquisa, desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia.

A fabricante de alimentos saudáveis **Mãe Terra**, por exemplo, adquirida pela Unilever no ano passado, é benchmarking do Sistema B. A empresa continua com operações independentes no Brasil, mas conta com a estrutura da Unilever para conduzir um processo de expansão internacional nos cinco continentes, respeitando seus valores de usar orgânicos da agricultura familiar e da biodiversidade locais. “Nosso propósito e visão de futuro começa na democratização do alimento natural e orgânico, mas isso não basta”, diz **Alexandre Borges**, CEO da Mãe Terra. “Temos de reinventar a cadeia produtiva dos alimentos, conscientizar as pessoas sobre nutrição e garantir a humanização das relações de trabalho”, complementa. Em 2017, a companhia estruturou seu propósito em um modelo de governança. Um “conselho B” formado por três líderes de causas e três conselheiros externos cuida do planejamento estratégico. No time executivo, um gestor dedicado ao movimento B atua como guardião do propósito e tem sob sua liderança um time de gerentes que atuam como guardiões das três causas que impactam diretamente os produtos, as pessoas e o meio ambiente e norteiam a estratégia da Mãe Terra. Para cada item há métricas de evolução progressiva até 2020 que envolvem os resultados da empresa e o desempenho individual e coletivo dos funcionários.



**“Além de criarmos marcas com propósito, uma maneira rápida de transformar nosso portfólio é adquirir outras com valores parecidos aos nossos”**

Antonio Calcagnotto,  
diretor de Assuntos  
Corporativos e  
Sustentabilidade  
da Unilever no Brasil



Borges, que pessoalmente acredita no propósito como fonte inspiradora do trabalho, descobriu o seu quando ainda estava cursando Administração de Empresas na Fundação Getulio Vargas, em São Paulo. “Meu pai é ex-padre, e minha mãe sempre teve horta. Cresci num sítio em Bragança Paulista e, quando estava na faculdade, frequentava um templo budista no Espírito Santo”, conta. Lá ele conheceu o preceito budista do “caminho do meio”, e desde então procura aplicá-lo na vida e no trabalho. “Acredito que os negócios podem seguir o caminho do meio: gerar lucros para os acionistas ao mesmo tempo que geram valor para a sociedade”, diz o empresário, que, antes de adquirir a Mãe Terra, em 2008, fundou uma consultoria de marketing de causa, a **Significa**, que vendeu para a multinacional de relações públicas **Edelman** em 2005.

Resolver a questão do propósito parece ajudar justamente centenárias como a

britânica Unilever, fundada em 1929, a participar ativamente do fluxo da nova economia, em um modelo de crescimento mais circular e exponencial. A **Coca-Cola** – a marca mais consumida do planeta por sete anos consecutivos, segundo a consultoria Kantar – está levantando a bandeira do destino correto dos resíduos sólidos. Em 2018, a empresa anunciou o compromisso global de até 2030 coletar e reciclar todas as suas embalagens vendidas. “Os dados de pesquisas são assustadores. Se [*o ritmo da poluição*] não mudar, em 2050 vai ter mais plástico do que peixes no oceano”, diz Andrea Mota, diretora de Sustentabilidade da **Coca-Cola Brasil**. “Mas precisamos continuar oferecendo para o público a opção de plástico porque é mais leve e fácil de carregar do que o vidro”, pondera. Outras multinacionais de bens de consumo, como **Nestlé**, **PepsiCo** e **Unilever**, nos últimos anos anunciaram a redução de plástico em suas embalagens.



**“Nosso  
propósito e  
visão de futuro  
começa na  
democratização  
do alimento  
natural e  
orgânico, mas  
isso não basta”**

Alexandre Borges,  
CEO da Mãe Terra

Uma das soluções consideradas pela companhia, além de reciclar e reduzir, é reutilizar as embalagens de plástico. Por isso, a Coca-Cola lançou em maio um comercial na TV aberta e uma promoção nacional para estimular a compra de garrafas plásticas retornáveis. Os vídeos esclarecem dúvidas sobre o processo de fabricação e o ciclo das garrafas, feitas de um plástico diferente que custa 70% do preço das PET tradicionais e que podem ser reutilizadas 12 vezes. Pela primeira vez a companhia usa a força de sua marca para colocar a responsabilidade socioambiental como foco de uma campanha nacional de TV aberta. A

maior parte dos 500 mil pontos de venda nos quais as garrafas retornáveis estão disponíveis se localizam na periferia ou em cidades fora dos grandes centros. Ao final da vida útil, essas embalagens são encaminhadas para a reciclagem. Para a Coca-Cola, alavancar as vendas das embalagens plásticas retornáveis é bom para o negócio e bom para a sociedade. Em 2015, as garrafas retornáveis correspondiam a 5% das vendas. Hoje somam 20% das vendas. Até 2020 a meta é chegar aos 30%, e, até 2030, o desafio da empresa é ter em 100% de suas vendas embalagens retornáveis.



## MAIS LUCROS COM PROPÓSITO

Se, até os anos 90, as empresas consideravam os tradicionais 4 Ps do marketing (*produto, preço, praça e promoção*), na estratégia de lançamento de um novo item do portfólio, agora, em plena era das redes sociais, o que se observa é o barulhento surgimento de um quinto P, de *propósito*, dito por muitos como essencial para gerar conexão com um público cada vez mais exigente (*leia o artigo “Bem-vindo à Guerra do Propósito”, na página 35*).

Ainda são poucos os estudos comprovando que agir sob a égide de um propósito traz mais lucros. Mas há evidências relevantes. Uma pesquisa patrocinada pela consultoria EY, feita com 1.470 executivos de grandes empresas de dez indústrias em 12 países, mostra que quase todos (95%) acreditam que suas empresas têm um propósito – mas o conceito de propósito varia. Para muitos, trata-se de servir um único grupo de partes interessadas, como acionistas, funcionários ou clientes. De qualquer forma, ter um propósito aumentou a fidelização de clientes para 52% dos executivos, preservou o valor da marca e reputação para 51% e ajudou a desenvolver novos produtos e serviços inovadores para 40%. No entanto, dois terços dos executivos ouvidos (66%) pela pesquisa afirmaram estar repensando profundamente seu propósito.

Um grupo menor definiu *propósito* como algo socialmente engajado e centrado no ser humano, que busca criar valor para um amplo conjunto de partes interessadas e ajuda as empresas a navegar o mundo volátil de hoje. Essas empresas com a compreensão mais sofisticada sobre propósito mostraram uma capacidade superior de gerenciar riscos. Outro levantamento da EY em 42 países

concluiu que companhias com propósito socioambiental claro apresentaram retorno financeiro dez vezes superior para os acionistas. E a disposição dos funcionários para permanecer na empresa nos próximos anos foi três vezes maior. Mas como descobrir o propósito? Como escolher uma causa? Reunir os principais stakeholders a fim de descobrir como a empresa pode contribuir positivamente para a sociedade e para o planeta tem sido a estratégia mais bem-sucedida. A tentação de agir em causa própria ou decidir de forma autoritária e unilateral pode atrapalhar o objetivo do exercício. De acordo com uma pesquisa realizada pela **Cause**, consultoria de marketing de causa, em parceria com a **Ipsos Global Reputation Centre**, 77% dos consumidores esperam que as empresas de hoje contribuam muito mais para a sociedade do que contribuam no passado.

Os consumidores estão atentos e vigilantes. No início de 2019, a fabricante de lâminas **Gillette** lançou a campanha “O melhor que o homem pode ser”, que soma mais de 30 milhões de visualizações no YouTube. O vídeo mostra a importância da mudança de atitude dos homens em relação às mulheres e se posiciona contra o assédio e a discriminação. Consumidores se manifestaram na internet questionando a moral da companhia para falar do assunto. Em um dos posts, uma pessoa questionava o preço geralmente mais alto para produtos identificados como femininos, com versão equivalente masculina. A Gillette acabou sendo julgada por muitas pessoas como “*purpose-washing*”. Em virtude de casos como esse, muitos consumidores seguem desconfiados de marcas que falam de propósito sem mostrar os resultados. Porém, se os clientes de fato fazem o que dizem que fazem, marcas que propagam

**“Se o ritmo da poluição não mudar, em 2050 vai ter mais plástico do que peixes no oceano”**

Andrea Mota,  
diretora de  
Sustentabilidade  
da Coca-Cola



seus valores têm a preferência de compra. A consultoria **Accenture Strategy** entrevistou 30 mil pessoas em 35 países no ano passado e descobriu que, para 76% deles, as decisões de compra são influenciadas pelos valores propagados pelas marcas e pelas ações de seus líderes.

O fato de uma pequena elite continuar aumentando sua riqueza, como retratado por **Thomas Piketty** no best-seller *Capital no Século XXI*, publicado em 2013,

o equivalente a 157 vezes o que seus funcionários levam um ano para ganhar. Diante dessas proporções tão desiguais, Bezos vem sendo cobrado pela opinião pública por ações de filantropia. Em 2018, doou 2 bilhões de reais para apoiar famílias desabrigadas e programas educacionais em comunidades carentes. A doação ocorreu mais de um ano depois de ele anunciar no Twitter que estava procurando por instituições de caridade que pudessem fazer



enquanto todo o restante da população tem de dividir o que sobra, não tem deixado as pessoas felizes. Cada vez mais as redes sociais dão voz a consumidores insatisfeitos e ajudam cidadãos a organizar boicotes, manifestações e paralisações.

### SOLUÇÃO VIRTUAL

**Jeff Bezos**, fundador e presidente da **Amazon**, levou quase 20 anos para conseguir fazer com que a empresa gerasse lucro para os acionistas. Enquanto isso, ele se tornou a pessoa mais rica do mundo, com uma fortuna estimada em 150 bilhões de dólares. Fatura por hora de trabalho

a diferença o mais rápido possível – no que foi criticado por especialistas, por se tratar de uma solução de curto prazo. Ele é o único americano entre as cinco pessoas mais ricas do mundo que não assinaram o **Giving Pledge**, iniciativa na qual os bilionários se comprometem publicamente a doar mais da metade de sua fortuna.

Fato é que a filantropia não tem resolvido nem 1% dos grandes problemas da humanidade. Mas as pessoas de negócios já têm a seu alcance grande parte do poder de mobilização e resolução. A iniciativa privada é mais forte financeiramente – 157 das 200 principais entidades

# Juntos pela diversidade



A Accor está comprometida em garantir com que todos que interagem com a marca – hospedando-se em um de nossos hotéis, curtindo uma boa refeição em nossos restaurantes ou tomando um drink no bar – sejam respeitados e vivenciem as melhores experiências que temos a oferecer. Sejam todos muito bem-vindos! **#AccorLGBTI**



RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ BANYAN TREE \ DELANO \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ SLS \ SO \ SOFITEL \ RIXOS  
MANTIS \ MALLERY \ 21C \ ART SERIES \ MONDRIAN \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSAANA \ 25HOURS HOTELS  
HYDE \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE \ PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO  
MAMA SHELTER \ TRIBE \ BREAKFREE \ IBIS \ IBIS STYLES \ IBIS BUDGET \ JO&JOE \ HOTELF1

**Antonio Joaquim, CEO da Duratex, diz ter jogado fora os quadros sobre missão, visão e valores**

econômicas em valor de receita ou PIB são corporações, e não países, segundo levantamento da ONG **Global Justice Now** de 2017. A Amazon tem seu próprio exemplo desse poder. A estratégia de longo prazo de responsabilidade social da companhia, digna de seu potencial de investimento – e de seu fundador –, pode estar por trás da aquisição da **Whole Foods**, rede de comida natural e orgânica (ocorrida poucos dias depois do tal *tweet* sobre filantropia). As ações da Amazon subiram 108% em um ano, e seu valor de mercado chegou a 981 bilhões de dólares.

### UM PROPÓSITO PRAGMÁTICO

Para responder aos novos tempos e demandas dos consumidores, a fabricante de madeiras e louças **Duratex** percebeu a necessidade de mudar sua cultura e descobrir seu propósito – que acabou se tornando uma forma de dar foco aos negócios. “Envolvemos desde os acionistas até os 10 mil funcionários num projeto iniciado em 2015 para transformar a cultura da empresa, que tem 70 anos”, explica **Antonio Joaquim**, CEO da Duratex. “Sintetizamos o nosso motivo de existir na frase ‘Soluções para melhor viver’, que quer dizer que, por meio de nosso trabalho, ajudamos as pessoas a viver melhor em seus ambientes, nas casas e nos escritórios”. O CEO da Duratex afirma ter jogado fora os quadros sobre missão, visão e valores.

A síntese do propósito criado em conjunto pelos colaboradores transformou-se em um norte para diretrizes de pessoas, processos, clientes e resultados. Ao definir seu propósito, a Duratex inaugurou um novo modelo de negócio: o de serviços. Se antes era uma empresa industrial e comercial,

TER UM PROPÓSITO  
AUMENTOU A  
FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES PARA

**52%**  
DOS EXECUTIVOS

PRESERVOU O VALOR  
DA MARCA E REPUTAÇÃO  
PARA

**51%**

AJUDOU A DESENVOLVER  
NOVOS PRODUTOS E  
SERVIÇOS INOVADORES PARA

**40%**

hoje apresenta-se também como uma empresa de soluções. Além de vender o produto, oferece desde a instalação até a reforma completa. A companhia precisou mudar radicalmente o perfil da alta gestão para conseguir concluir sua transformação cultural. Dos 20 antigos diretores, somente três permanecem. Além disso, nove postos da alta hierarquia foram extintos. Antonio Joaquim afirma que a velocidade de decisão e a incorporação de novos negócios são maiores agora na companhia. Processos de integração em fusões e aquisições com empresas de culturas completamente diferentes ocorrem atualmente em poucos meses, com sucesso, o que antes levava mais de um ano. “Ter sustentabilidade e responsabilidade social nesse trajeto é condição *sine qua non*”, conclui o CEO. ●





ZERO EMISSÃO.

ZERO ACIDENTE.

ZERO CONGESTIONAMENTO.

A GM está liderando o caminho para um futuro melhor. Com o Chevrolet Bolt EV, criamos o 1º carro elétrico acessível. E outros estão por vir. Nossas fábricas agora estão comprometidas com a próxima geração de veículos autônomos em escala, que, em breve, se conectarão a estradas e semáforos. O futuro é de zero emissão, zero acidente e zero congestionamento.

E a GM tem orgulho de levar você até lá.

**GENERAL MOTORS**



No trânsito, dê sentido à vida.

# 6 LIVROS PARA UM FUTURO SUSTEN TÁVEL



Quatro especialistas  
comentam obras  
essenciais para pensar  
sobre um modelo  
de desenvolvimento  
econômico sustentável.

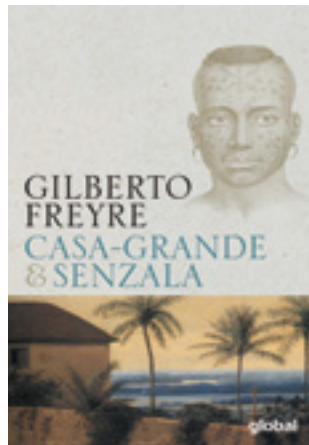


**O VERDE QUE VALE OURO**  
– Como empresas inteligentes  
usam a estratégia ambiental para  
inovar, criar valor e construir  
uma vantagem competitiva

Daniel C. Esty e  
Andrew S. Winston  
ELSEVIER

“O livro estabelece um diálogo entre importantes questões ambientais da atualidade e alguns dos desafios enfrentados por grandes empresas. Por meio de estratégias usadas por companhias como Toyota, IKEA e GE, a obra mostra como as iniciativas de proteção ao meio ambiente geraram vantagem competitiva e trouxeram resultados tangíveis aos negócios.”

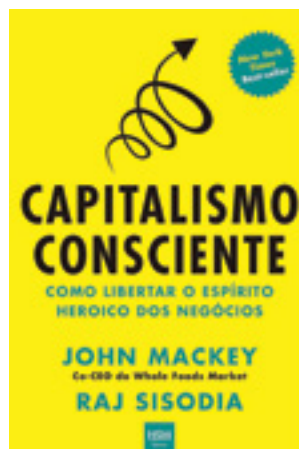
**Mariana Spignardi**, conselheira no Conselho Gestor da Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente do Estado de São Paulo e professora da Escola ABERJE de Comunicação



**CASA GRANDE E SENZALA**

Gilberto Freyre  
GLOBAL

“Um clássico que marcou minha vida. Para olhar o futuro do Brasil, é preciso entender nossas raízes. O livro foi mais do que uma redescoberta da nação brasileira; representou uma espécie de fundação do Brasil no plano cultural. Valorizando o papel do negro, exaltando a miscigenação racial, desmistificando preconceitos e reconhecendo a originalidade de nossa cultura, revolucionou a historiografia”.



**CAPITALISMO CONSCIENTE**  
– Como Libertar o Espírito  
Heroico dos Negócios

John Mackey e Raj Sisodia  
HSM EDITORA

“Início de uma reflexão sobre uma mudança por dentro do sistema, o livro mostra como algumas companhias incorporam em sua gestão aspectos construtivos e promissores do capitalismo, atuando de maneira a criar valor não só para elas mesmas, mas também para seus clientes, funcionários, fornecedores, investidores, a comunidade e o meio ambiente.”

**Alexandre Borges**,  
CEO da Mãe Terra



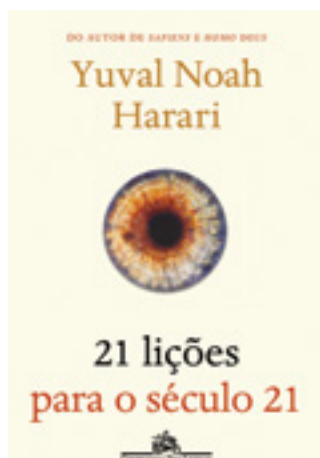


## A GRANDE RUPTURA

Paul Gilding

APICURI

“O livro me impactou tanto quando foi lançado que acabei trazendo Gilding ao Brasil para conversar com empresários. Lançando luz sobre um tema mais do que urgente, o livro chama atenção para a necessidade de uma intensa conscientização que envolve repensar nossos hábitos de consumo e nossos modelos sociais, políticos e econômicos.”



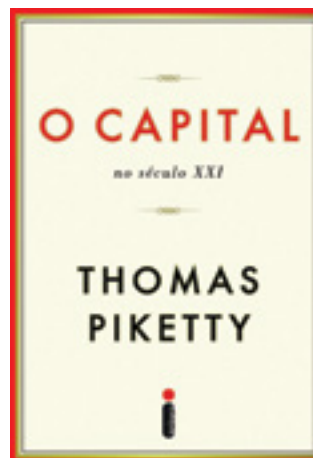
## 21 LIÇÕES PARA O SÉCULO 21

Yuval Noah Harari

COMPANHIA DAS LETRAS

“Com clareza e poder de síntese, o livro comunica o momento tão complexo que vivemos sem derrapar em simplificações que deixam de traduzir essa complexidade. Estamos em uma época de transição e grandes mudanças na qual são poucos aqueles que conseguem ver o que acontece de fato, em meio a tanto ruído.”

**Marina Grossi**, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)



## O CAPITAL NO SÉCULO XXI

Thomas Piketty

INTRÍNSECA

“Uma nova luz para compreender a formação, a ampliação e os rumos de superação das desigualdades no mundo. Seu estudo sobre a concentração de riqueza e a evolução da desigualdade ganhou manchetes nos principais jornais do mundo, gerou discussões nas redes sociais e colheu comentários e elogios de diversos ganhadores do Prêmio Nobel.”

**Marcelo Behar**,  
diretor de Assuntos  
Corporativos da Natura

# Seja um parceiro da **ESEG**

A **ESEG – Escola Superior de Engenharia e Gestão** é uma Instituição do Grupo Educacional Etapa.

Torne-se um parceiro e agregue ainda mais benefícios à sua equipe.

[relacionamento@eseg.edu.br](mailto:relacionamento@eseg.edu.br)  
11. 2187-1230

Veja o que ela pode oferecer a empresas parceiras:



Descontos especiais para colaboradores e seus familiares em cursos de graduação.



Palestras e oficinas in company.



Desenvolvimento de pesquisas aplicadas.



Apoio na realização de eventos, como SIPAT e outros.



Cursos de férias e capacitação.

# O AGRO (AINDA) NÃO É POP







Por Nicholas Vital\*

# O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO SE TORNOU UMA POTÊNCIA GLOBAL, MAS SE ESQUECEU DE CONTAR SUA HISTÓRIA. PESQUISA INÉDITA REALIZADA PELA ABERJE INDICA QUE A COMUNICAÇÃO DO SETOR AINDA TEM MUITO A EVOLUIR

**In**tervalo da novela das 9. Entre um comercial e outro, surge uma lavoura dourada cercada por matas nativas, onde máquinas modernas trabalham na colheita de grãos. Na sequência, grandes números destacando os impactos econômicos e sociais da atividade saltam na tela, impressionando milhões de pessoas de norte a sul do país. Muito bem produzida, a campanha “Agro: a indústria-riqueza do Brasil”, veiculada há cerca de dois anos em horário nobre na Rede Globo, tem como objetivo valorizar o agronegócio nacional, que, se por um lado se consolida cada vez mais como motor da economia brasileira, por outro é atacado dia sim, outro também pelos críticos do setor – que não são poucos. A qualidade dos filmes impressiona, mas infelizmente não é suficiente para convencer uma parcela significativa dos telespectadores, especialmente nos grandes centros urbanos.

Se em países como os Estados Unidos o produtor rural é visto como herói, responsável por produzir a comida que abastece as cidades e por manter os preços dos alimentos estáveis, no Brasil a percepção é bem diferente. Mesmo sendo responsável por cerca de um quarto do PIB nacional, o agronegócio é visto com desconfiança pelos brasileiros. Em cidades como São Paulo ou Rio de Janeiro, os produtores não raro são vistos como latifundiários, desmatadores, mercenários, inimigos dos índios e pouco preocupados com o bem-estar animal ou com a saúde de seus consumidores. Uma imagem totalmente deturpada e descolada da realidade.

No entanto, como é possível um setor historicamente tão importante, que garante a comida barata na mesa dos brasileiros, gera milhões de empregos e ainda rende

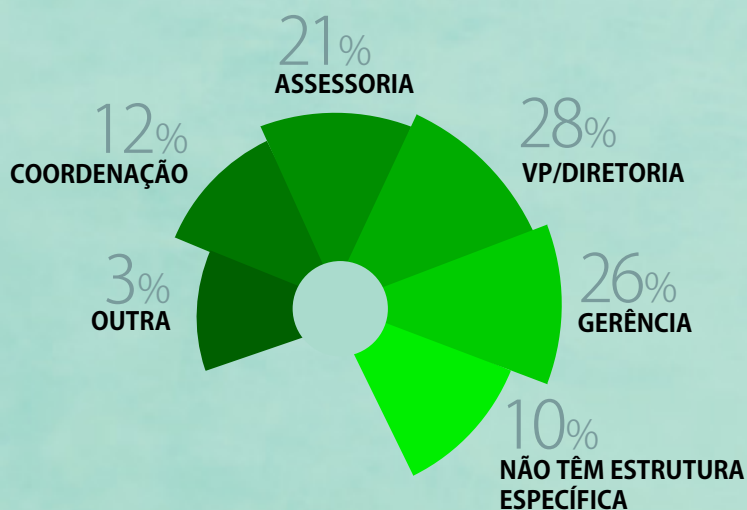
dividendos para o país, ter uma imagem tão ruim perante sua população? A resposta é simples: embora precise avançar em algumas práticas e processos, ainda falta uma boa comunicação. Nas últimas quatro décadas, graças à adoção de tecnologias de ponta, o Brasil deixou a incômoda posição de importador de alimentos para se transformar no celeiro do mundo. A produtividade média por hectare disparou, o que contribuiu inclusive para a sustentabilidade da atividade, mas o setor simplesmente se esqueceu de comunicar seus feitos à sociedade. A história do agronegócio brasileiro, no fim das contas, acabou sendo contada pelos seus detratores.

Quando o setor finalmente percebeu que estava perdendo a batalha da comunicação, já era tarde demais. A narrativa negativa estava estabelecida – comprada, inclusive, pelos grandes veículos de imprensa. Nos últimos anos, porém, o tema vem ganhando importância dentro das organizações ligadas ao agronegócio. A comunicação hoje é um assunto de destaque nos principais eventos do setor, nos quais o que mais se ouve é: “O agro precisa se comunicar melhor”, “Temos de contar as nossas boas histórias”, “Precisamos nos relacionar melhor com os consumidores”. Apesar da percepção das lideranças, no entanto, a realidade é que a comunicação ainda não tem um papel de protagonismo na maioria das companhias agro brasileiras.

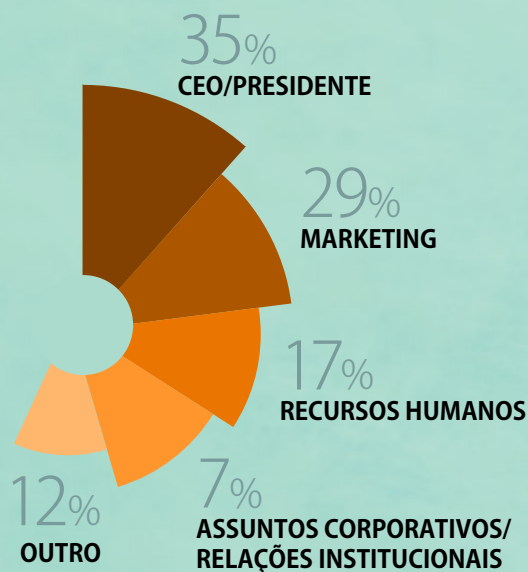
De acordo com a pesquisa “A comunicação do agronegócio no Brasil”, realizada pela Aberje, em parceria com a Associação Brasileira do Agronegócio (Abag) e com patrocínio da **Bayer**, em somente 28% das empresas do setor a comunicação se encontra estruturada em nível de diretoria ou de vice-presidência.

Outro dado revelador do levantamento, que ouviu 60 dos maiores grupos agro do país, gigantes que possuem um faturamento conjunto superior a 800 bilhões de reais, é que 10% dessas empresas não têm nenhuma estrutura de comunicação.

## NÍVEL HIERÁRQUICO DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS AGRO



## A QUEM ESSES COMUNICADORES SE REPORTAM





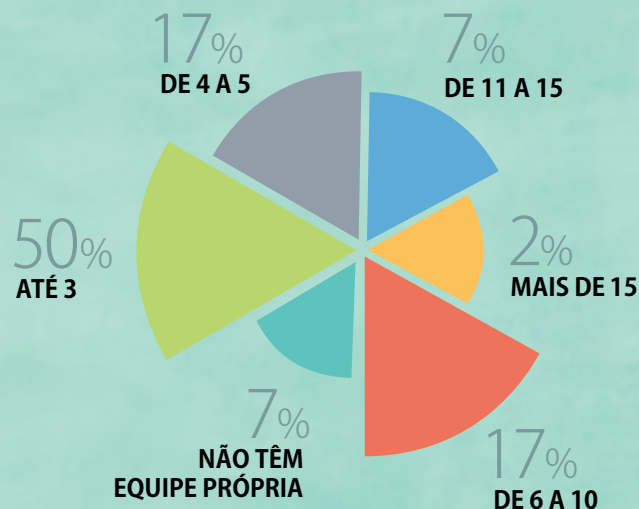
“As estruturas de comunicação ainda são frágeis diante do tamanho e da relevância do setor”, afirma **Paulo Nassar**, professor titular da ECA-USP e diretor-presidente da Aberje. “A pesquisa é muito rica em dados e mostra falhas comunicacionais importantes. O que vemos é que a comunicação ainda está muito focada nas ações práticas, fora, portanto, da conversa em torno do desenho das políticas organizacionais. A alta direção é quem determina como a organização narra o mundo e como se comunica com a comunidade. Quando os comunicadores não participam dessas discussões, a organização acaba descolada da sociedade.”

É preciso destacar ainda que a pesquisa apresenta um recorte das grandes empresas do setor, teoricamente mais bem estruturadas – no agronegócio como um todo, esse cenário pode ser ainda pior. Entre as companhias ouvidas, 69% têm mais de mil funcionários, sendo 14% com mais de 20 mil colaboradores. Entre as respondentes, somente 7% têm até 50 funcionários. Porém, quando olhamos para as estruturas de comunicação, fica evidente o papel secundário do departamento dentro das organizações. Em 67% das empresas, a equipe de comunicação conta com até cinco pessoas, sendo que 7% não têm sequer estrutura própria na área. Na outra ponta, somente 2% dos respondentes afirmaram ter estruturas com mais de 15 funcionários.

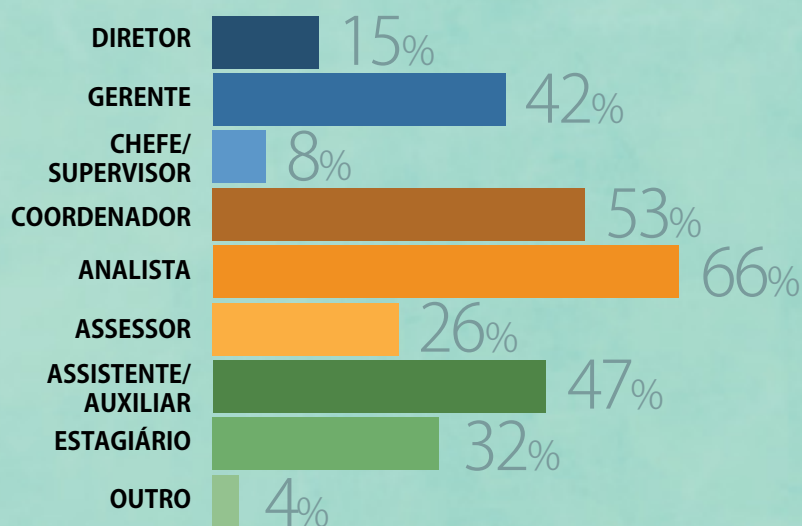
O investimento em ações de comunicação também está muito aquém do potencial e das necessidades do setor. Entre as empresas participantes da pesquisa, apenas 24% investem acima de 500 mil reais anuais. Pode parecer muito, mas não é. Lembre-se de que estamos falando de organizações com faturamento na casa dos bilhões de reais. “O investimento em comunicação ainda

## EQUIPES ENXUTAS: A COMUNICAÇÃO AINDA TEM PAPEL SECUNDÁRIO DENTRO DAS EMPRESAS DO AGRO

(EM NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS)

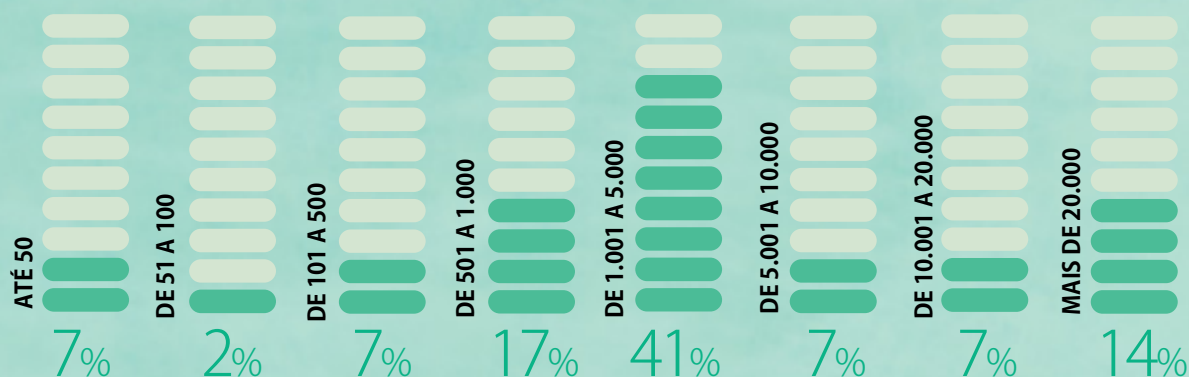


## QUEM LIDERA A COMUNICAÇÃO



## PERFIL DAS EMPRESAS OUVIDAS PELA PESQUISA ABERJE

### TOTAL DE FUNCIONÁRIOS



### FATURAMENTO

EM MILHÕES DE REAIS



é muito baixo pela importância desse segmento, principalmente quando comparamos com outros setores, como serviços, montadoras, indústria farmacêutica. Nesses setores, a comunicação já faz parte das políticas organizacionais, guiam o posicionamento das empresas, suas narrativas em relação às grandes questões”, afirma Paulo Nassar.

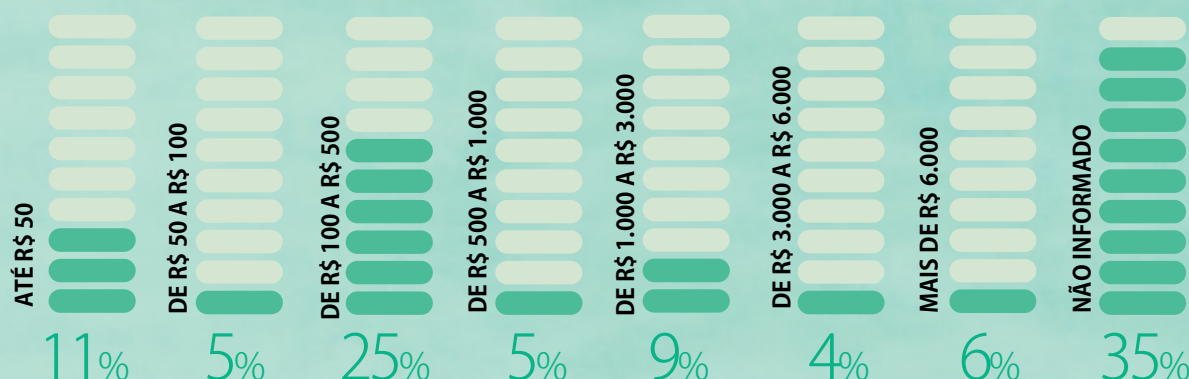
\*Nas faixas de R\$ 5 a R\$ 10 e de R\$ 50 a R\$ 100 não houve nenhuma empresa enquadrada.



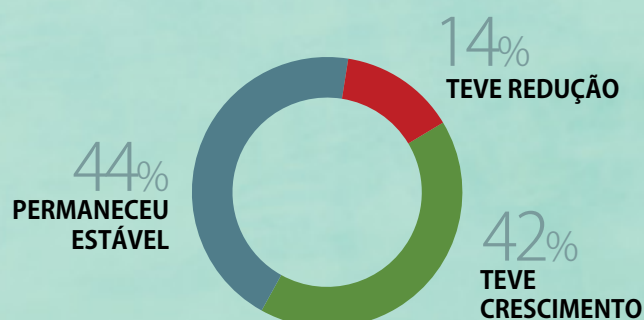


## ORÇAMENTO DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO EM 2019

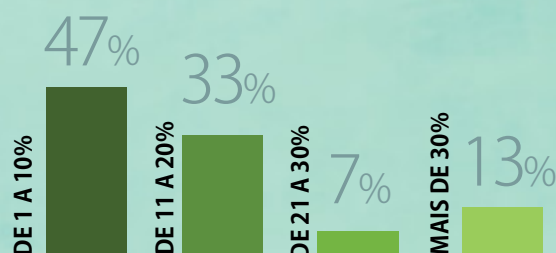
EM MILHÕES DE REAIS



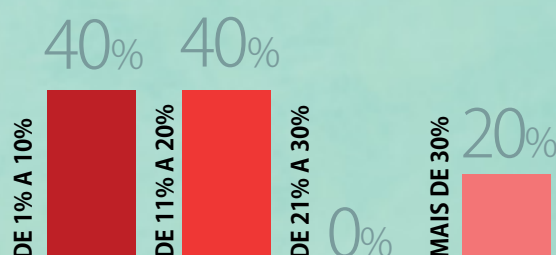
## EM RELAÇÃO A 2018, O ORÇAMENTO:



## ENTRE AS QUE TIVERAM AUMENTO:



## ENTRE AS QUE TIVERAM REDUÇÃO:



**Gislaine Balbinot**, gerente de Comunicação da Associação Brasileira do Agronegócio (Abag), parceira da Aberje na pesquisa, tem opinião parecida. Segundo ela, as estruturas reduzidas e o baixo investimento na área dificultam a comunicação do agro com a sociedade. “Com equipes enxutas, alguma coisa sempre acaba ficando descoberta”, diz. “É preciso mais investimento para que os resultados melhorem, porque este não é um trabalho pequeno nem fácil. A comunicação já é reconhecida pelas lideranças, mas ainda não é uma prioridade no agro.”

De acordo com a executiva, os produtores rurais nunca se preocuparam com a comunicação devido às características do negócio. Por produzirem commodities, não havia motivos para perseguir uma diferenciação. Historicamente, a indústria de processamento, que recebe um produto final, é que sempre fez essa comunicação, o que ajuda a explicar o distanciamento da população urbana em relação aos produtores e as críticas ao agronegócio feitas por parte dos consumidores menos informados.

O setor, felizmente, já percebeu isso e passou a humanizar sua comunicação. Nos últimos anos, inúmeras ações realizadas por grandes empresas passaram a envolver os





produtores, principalmente os pequenos. A agricultura familiar cada vez mais tem feito parte das narrativas do agronegócio, em um movimento que visa a esclarecer à sociedade que os diferentes métodos produtivos não são excludentes, mas sim complementares.

“Muitas das boas histórias do agronegócio envolvem os produtores familiares. Não dá para ficar falando apenas dos grandes números, que são apenas uma parte dessa história. A mesa do brasileiro é composta de produtos da agricultura familiar. É preciso expor mais esses personagens”, afirma Gislaine Balbinot. “A evolução que nós tivemos nos últimos anos também impactou a comunicação. Há uma década, a reclamação era que não havia espaço para o agro na grande mídia. Hoje não dá mais para reclamar disso. A mídia já percebeu a importância do setor e faz uma cobertura bem próxima do dele. Agora, o que precisa melhorar são as mensagens que são passadas.”

Ainda assim, boa parte do investimento em comunicação é feita nos momentos de crise, quando a receptividade por parte da sociedade é significativamente menor. Para Paulo Nassar, as empresas do agro em sua maioria ainda se mostram muito reativas e pouco dispostas a enfrentar os debates mais sensíveis, como no âmbito do ativismo. “Isso não é uma ameaça. A ameaça é você ficar fora dessas conversas. É preciso falar mais sobre o que é positivo e também sobre o que é delicado. O setor tem trabalhado

**“É preciso mais investimento para que os resultados melhorem, porque este não é um trabalho pequeno nem fácil. A comunicação já é reconhecida pelas lideranças, mas ainda não é uma prioridade no agro.”**

Gislaine Balbinot, gerente de comunicação da Abag

fortemente em questões relacionadas ao meio ambiente, a pessoas e governança, mas ainda não dá a devida atenção à comunicação. Os gestores precisam enxergar a comunicação de forma estratégica.”

## DE JORNALISTA A CEO

Um exemplo de como uma comunicação eficaz pode transformar a reputação de um setor vem da indústria de suco de laranja. O Brasil é o maior produtor mundial da commodity, exporta para os quatro cantos do planeta, mas até pouco tempo atrás as empresas do setor eram vistas como pouco transparentes, o que abalava a relação com seus fornecedores e gerava desconfiança por parte da imprensa. Em 2008, uma reportagem da revista *Exame* intitulada “Setor de laranja: dados, nem espremendo” expôs o problema para todo o país e fez com que esse setor passasse a adotar uma nova postura.

A virada teve início em 2009, com a criação de uma nova associação setorial, a **CitrusBR**, entidade que já nasceu com o DNA da comunicação e tinha como missão melhorar a imagem do setor por meio da informação. O jornalista **Ibiapaba Netto**, profissional com larga experiência em redações e à época consultor de Comunicação da CitrusBR, era o responsável por coordenar o projeto, que envolvia ainda acadêmicos, pesquisadores e agências de comunicação

medida que a indústria não se posicionava, eles falavam sozinhos”, relembra o CEO. “O investimento em comunicação foi uma demanda dos executivos do setor. Eles achavam que não era justo o que comumente se publicava sobre as empresas e perceberam que precisavam enfim se comunicar. Então teve início o processo de transparência do setor, com a abertura dos dados e o relacionamento com os principais jornalistas especializados.”

De acordo com Ibiapaba Netto, a divulgação regular dos números do setor de suco de



**“O governo é muito parecido com o jornalista. Ele cuida de várias coisas ao mesmo tempo e precisa se comunicar com a sociedade, que entende muito pouco sobre esses temas.”**

**Ibiapaba Netto, CEO da CitrusBR**

e publicidade. O trabalho começou a dar resultados rapidamente. As informações sobre o setor passaram a circular nos principais veículos de economia do país, e a reputação do setor passou a melhorar. Três anos depois, Netto foi nomeado CEO da associação.

“Como jornalista, eu já tinha feito matérias sobre o setor e sempre tive muita dificuldade em encontrar dados e fontes da indústria. Ao mesmo tempo, também tinha muita facilidade em encontrar gente disposta a falar contra as empresas. A oposição era muito bem estabelecida e organizada. À

laranja ajudou a explicar as tendências de consumo e dar uma racionalidade econômica para os fenômenos que aconteciam em campo, além de rebater, de forma embasada, as acusações feitas pelos detratores.

Desde 2010 a divulgação dos dados figura no calendário oficial do setor. “Todo mundo sabe que em fevereiro nós divulgamos os estoques referentes a 31 de dezembro e que em agosto divulgamos os dados referentes a 30 de junho. Todo mundo que cobre o setor sabe que, em 10 de maio, faça chuva ou faça sol, vai ter estimativa de safra.” A mesma lógica vale quando as informações não são



favoráveis. Entre 2012 e 2013 o setor sofreu com os estoques elevados, o que causou uma depreciação nos preços globais do suco de laranja, mas as informações foram divulgadas da mesma maneira. A partir desse momento o mercado passou a confiar nos números e a CitrusBR se consolidou como a principal fonte de informações do setor.

Outra ação de comunicação simples e eficaz encampada pela entidade foi a divulgação de boletins semanais, em formato de vídeos e newsletters, para os stakeholders do setor via WhatsApp. Toda sexta-feira o boletim é enviado a cerca de 800 produtores, além de membros do governo e executivos da indústria. Mais do que uma ferramenta de disparo, o WhatsApp se transformou em um canal de comunicação direta entre citricultores e a indústria, já que todos os questionamentos são respondidos pela equipe da CitrusBR.

“As indústrias firmaram um compromisso de transparência que já dura uma década, e eu espero que isso dure para sempre. Todos ganham com essa transparência. Atualmente a CitrusBR é citada como referência em comunicação setorial no agronegócio. Até por isso, hoje eu sou chamado por outras entidades para contribuir de alguma forma”, afirma o jornalista, que atua também como conselheiro de comunicação do Instituto Pensar Agro, ligado à Frente Parlamentar da Agropecuária, em Brasília.

Segundo Ibiapaba Netto, sua formação como jornalista também facilita seu trabalho na área de relações governamentais. “O governo é muito parecido com o jornalista. Ele cuida de várias coisas ao mesmo tempo e precisa se comunicar com a sociedade, que entende muito pouco sobre esses temas. O governo precisa tomar decisões sobre o que muitas vezes não tem conhecimento. Quem chega com uma informação de

## “As estruturas de comunicação ainda são frágeis diante do tamanho e da relevância do setor.”

Paulo Nassar,  
diretor-presidente  
da Aberje

qualidade, bem estruturada, leva vantagem”, conclui o executivo, também autor do livro *A Notícia Relevante – Um guia para as empresas entenderem o processo de decisão nas redações*, publicado pela Aberje Editorial.

Entretanto, não é preciso ter um jornalista como CEO para fazer um bom trabalho de comunicação. Muitas empresas do agro brasileiro já perceberam a importância dessa atividade para o sucesso dos negócios e, dessa forma, têm investido em estruturas de comunicação mais robustas. Representante de outro setor importante, mas tradicionalmente malvisto pela sociedade, o sucroenergético, a **Atvos** é um bom exemplo. Fundada em 2007 como Odebrecht Agroindustrial, a companhia mudou de nome em 2017 e é atualmente uma das poucas empresas do setor a contar com uma vice-presidência de Comunicação.

Há 30 anos no **Grupo Odebrecht**, **Genésio Lemos Couto** assumiu como VP de Comunicação, Sustentabilidade e Pessoas em 2011 com a missão de inovar em um setor que se mistura com a história do Brasil, mas que pouco evoluiu nos últimos 100 anos. A escolha de Couto foi proposital. A direção queria alguém de fora do setor para cuidar da imagem da empresa. Só assim, eles acreditavam, poderiam fazer algo diferente do que era feito no agronegócio até então.

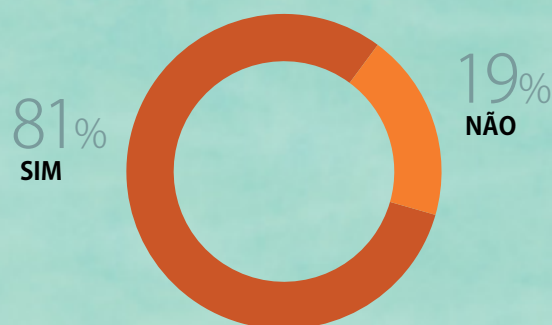
“Tenho uma posição privilegiada em que posso me relacionar com a imprensa, com os colaboradores da empresa e com as comunidades em que atuamos”, afirma Couto, listando 37 segmentos da sociedade com os quais precisa se comunicar, divididos entre construtores (acionistas, clientes, academia, mercado financeiro...), avalizadores (agências de rating, auditores, seguradoras, certificadoras...),



influenciadores (imprensa, blogueiros, estudantes, comunidades...), representantes de interesses (sindicatos, servidores públicos, movimentos sociais, Ministério Público...) e reguladores (Poder Judiciário, políticos e governo).

Sua estrutura de trabalho, no entanto, não foge muito da média do setor. Dos 10.540 colaboradores da Atvos, somente seis são exclusivos da área de Comunicação. Existem ainda outros cinco colaboradores alocados nas usinas, os quais cuidam basicamente da comunicação interna nas instalações da companhia, localizadas nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e São Paulo, e alguns fornecedores externos, como a assessoria de imprensa – expediente utilizado por 72% das empresas do agro, segundo a pesquisa Aberje.

## POSSUI FORNECEDORES EXTERNOS DE COMUNICAÇÃO?



## QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS SERVIÇOS CONTRATADOS?



## POR QUE OPTAM POR COMUNICADORES TERCEIRIZADOS?

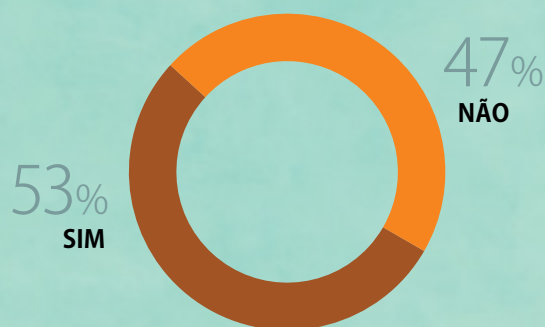


Apesar da estrutura enxuta, a Comunicação já está enraizada como cultura empresarial na Atvos. Prova disso é a presença de Genésio Couto no board da organização, no qual diz ter amplo apoio e liberdade para inovar. “Possuo um assento no Conselho de Administração da empresa, onde todos os anos apresento o plano de comunicação interna e externa da Atvos. Essa apresentação é muito mais para eles saberem o que vai acontecer do que para pedir aprovação. A nossa CEO também se interessa pelo assunto e apoia as nossas iniciativas. Hoje estamos envolvidos em todas as estratégias da companhia”, afirma o executivo.

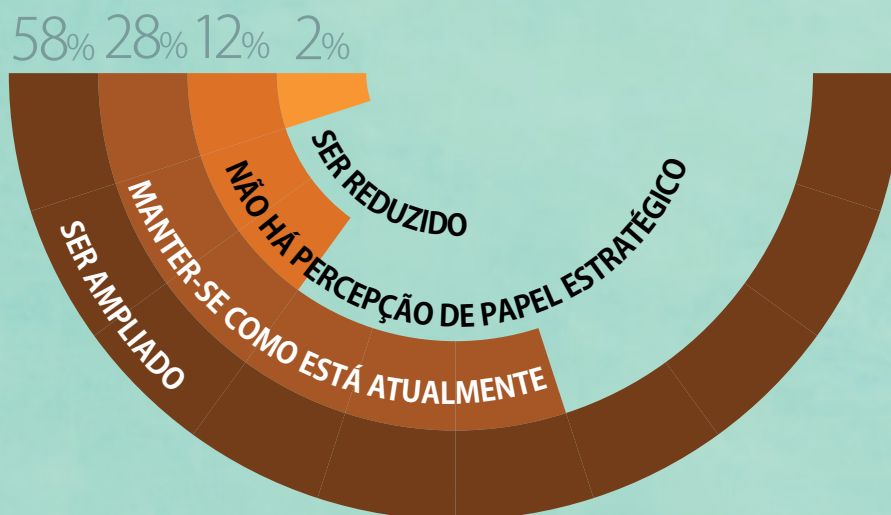
Mais do que comunicar, o papel do VP da Atvos também é o de manter a boa imagem da empresa nas regiões em que atua. Dessa forma, ações de relacionamento com a comunidade também têm espaço de destaque no plano de comunicação da empresa. O objetivo, nesse caso, é mostrar que, mais do que a geração de empregos, a Atvos também contribui para o desenvolvimento das regiões nas quais atua por meio de projetos sociais, realizados em sua maioria em parceria com os órgãos públicos e a sociedade civil.

Um exemplo bem-sucedido da atuação da companhia é o programa Energia Social, que conta com 14 projetos no município de Costa Rica, em Mato Grosso do Sul, que vão da construção de um auditório público a cursos de qualificação profissional para a população, passando pelo monitoramento da biodiversidade na região, a doação de ambulâncias e o investimento na ampliação do hospital local. “Ações como esta contribuem para o engajamento dos colaboradores. Em 2011, quando eu cheguei, o turnover na empresa era de 74%. Hoje é de 10%, bem abaixo da média do setor, que é de 17%.”

## A COMUNICAÇÃO FAZ PARTE DO BOARD DA EMPRESA?



## EM 2019, O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO DEVE:



**“O segmento de defensivos sempre foi muito fechado. O setor pecou pela falta de comunicação e transparência por pura falta de visão estratégica.”**

**Paulo Pereira,**  
diretor de  
Comunicação  
Corporativa da Bayer

## SER AGRO É BOM

Se por décadas o setor pecou por não contar suas boas histórias, hoje felizmente vemos inúmeras ações de valorização do agricultor brasileiro. Entre as de maior sucesso está a campanha “Ser Agro é Bom”, realizada pela Bayer. Lançado em 2017, o projeto busca resgatar a autoestima do homem do campo, um tanto quanto abalada diante das constantes críticas sofridas nos últimos tempos. Ao contrário do que acontece nos países desenvolvidos, onde os produtores rurais são valorizados pela população, por aqui, por incrível que pareça, a visão que se tem é a de que fazendeiros não passam de desmatadores e inimigos do meio ambiente.

“Daí surgiu a ideia de fazermos uma série humanizando o agricultor, mostrando que são pessoas de carne e osso, apresentando e incentivando o trabalho dessas pessoas”, explica **Paulo Pereira**, diretor de Comunicação Corporativa da Bayer. “Existem vários tipos de produtores, mas todos têm uma ligação muito forte com a terra. O agricultor não é mais aquele cara que nunca estudou, que faz o plantio de forma amadora. Ele está cada vez mais atualizado, as novas gerações estão trazendo um ar novo para o negócio. Os produtores brasileiros são profissionais, sabem muito bem o que estão fazendo.”

A série de vídeos tem como objetivo, além de apresentar as histórias de vida das pessoas que produzem os alimentos que consumimos todos os dias, mostrar como é o trabalho no campo, ensinar sobre as boas práticas agrícolas, explicar o uso de ferramentas modernas e expor as dificuldades envolvidas no negócio. Os vídeos de cerca de 4 minutos são veiculados nas mídias digitais da Bayer, no YouTube e no Facebook, e têm como público-alvo a população urbana.

A série “Ser Agro é Bom” integra um movimento de abertura mais amplo do setor agroquímico, até bem pouco tempo atrás avesso ao diálogo com a sociedade e que hoje é fortemente criticado pela população urbana – em grande parte graças à desinformação. “O segmento de defensivos sempre foi muito fechado. Fazia a parte dele com as autoridades e seus clientes, mas nunca foi uma prioridade falar com o público geral”, explica Pereira. “Por ser um produto que a gente não vende para o consumidor final, a comunicação acabava ficando em segundo plano. As empresas não viam a necessidade de falar com a sociedade. O setor pecou pela falta de comunicação e transparência por pura falta de visão estratégica”, constata o executivo.

A omissão custou caro e acabou contribuindo para a criação de inúmeros mitos relacionados aos agrotóxicos. Sem uma contestação por parte das indústrias, esses boatos se transformaram em verdades absolutas, foram parar em jornais e revistas de todo o país e hoje são amplamente disseminados nas redes sociais. “Quando você não explica uma tecnologia, isso gera dúvidas. Se você não explica, outros vão explicar por você. Isso aconteceu bastante no agronegócio. Muitos dos que defendem o banimento dos agroquímicos não têm nenhum conhecimento técnico nem noção das consequências de uma eventual proibição desses produtos”, afirma o diretor da Bayer, lembrando que a produção de soja 30 anos atrás era de cerca de 30 sacas por hectare, contra até 100 sacas nos dias de hoje. “Isso só é possível graças à tecnologia.”

Após assumir o controle da Monsanto, uma das empresas mais inovadoras do agronegócio em todo o mundo, a Bayer vem ampliando seu compromisso com a



transparência. Recentemente, anunciou a abertura de todos os estudos referentes ao glifosato, um herbicida revolucionário e líder de mercado no Brasil há décadas, hoje fortemente criticado por ambientalistas, que lutam pelo seu banimento. “É preciso ser transparente, ter resiliência e persistência. Quando a empresa passa a mostrar uma agenda positiva, as coisas começam a mudar”, conclui Paulo Pereira.

Concorrente da Bayer no segmento de sementes e pesticidas, a **Corteva** enfrenta um desafio de comunicação bem diferente. Longe das polêmicas em torno do glifosato, a companhia, fruto da fusão entre as divisões agrícolas das gigantes do setor químico Dow e DuPont, precisa comunicar ao mercado o lançamento de uma organização totalmente nova, mas que já nasce com mais de 200 anos de história. Deixar para trás marcas conhecidas dos consumidores não é uma tarefa fácil, mas, após a abertura do capital da empresa na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), em junho passado, este se tornou um caminho sem volta.

“A companhia já nasceu com o desafio de comunicar uma nova marca. A comunicação está no DNA da empresa”, afirma **Isabel Sousa**, gerente de Comunicação Corporativa da Corteva. No entanto, mais do que apresentar a nova marca aos produtores rurais, a missão do time de Comunicação ainda enfrenta uma dificuldade extra: falar com o público urbano. “Já no seu propósito – ‘Enriquecer a vida de quem produz e de quem consome, garantindo o progresso para as próximas gerações – a Corteva manifesta o seu objetivo de estabelecer um diálogo com a sociedade. Temos uma conexão forte com o produtor rural, mas também queremos ouvir o consumidor final.”

Ao longo do ano de 2018, a comunicação da empresa foi focada no público interno,





**“A pesquisa realizada pela Aberje é apenas uma das ações da Associação no sentido de apoiar o agronegócio em uma comunicação mais efetiva.”**

Hamilton dos Santos,  
diretor geral da Aberje

apresentando as mudanças culturais e os valores da nova organização aos funcionários. As ações contemplavam desde reuniões trimestrais com o presidente da companhia, **Roberto Hun**, até a criação de uma rede social corporativa na qual até hoje é publicado o que está acontecendo na companhia, com o diferencial de também encorajar os colaboradores a compartilhar o que está acontecendo em suas unidades, tudo em tempo real.

No âmbito da comunicação externa, além da ativação das novas contas nas redes sociais, como Facebook e Instagram, a Corteva também lançou uma campanha de apresentação tanto em mídias especializadas quanto em veículos nacionais de grande circulação, investindo fortemente em branded content. “O branded content nos deu a oportunidade de apresentar a marca de outra maneira, levando conteúdo para o leitor”, explica Isabel, citando ainda a participação em feiras do setor e patrocínios a eventos importantes, como o Congresso Brasileiro das Mulheres do Agronegócio. “Fazer tudo isso exige investimento. Mas é um esforço necessário para apresentar a nova marca”, completa a executiva.



## COMUNICANDO PARA O AGRONEGÓCIO

Atualmente, as empresas de fora do setor talvez sejam as que melhor se comunicam com o público agro no Brasil. Com uma cultura de comunicação enraizada há décadas, tais corporações têm no homem do campo um importante cliente – e por isso não medem esforços para cativar esse público. É o caso da **General Motors Mercosul**, montadora que figura entre as líderes em vendas de picapes no país e que desenvolve campanhas regulares, tanto de publicidade quanto de comunicação, com foco exclusivo em seus agroconsumidores.

“A Chevrolet é uma marca generalista, com um amplo portfólio de produtos de vários segmentos diferentes, e por isso a gente precisa trabalhar a comunicação

de cada um deles de acordo com o perfil do consumidor de cada produto”, afirma **Nelson Silveira**, diretor de Comunicação da General Motors. “Temos um produto com grande importância nesse segmento, que é a S10, picape líder de vendas no país desde que foi lançada, há mais de 20 anos. Por ser um produto de alto valor agregado, que tem uma margem superior à de outros produtos da nossa linha, consequentemente tem um impacto importante no nosso negócio.”

Apesar de existirem muitas caminhonetes rodando pelos centros urbanos, no Brasil o grosso das vendas ainda é alimentado pelo agronegócio. É preciso, portanto, ter uma comunicação direta com esse consumidor e entender seus desejos. É sabido que o agronegócio evoluiu muito ao longo dos anos e hoje é extremamente tecnológico. O produtor está totalmente conectado, controla seu rebanho ou sua plantação com drones, usa tecnologias por GPS nas máquinas e tablets no gerenciamento do negócio. Esse consumidor certamente não está mais disposto a andar em uma picape espartana como as vendidas no passado.

“Ele usa a tecnologia para trabalhar. Não vai abrir mão dela no seu carro. Por isso, hoje oferecemos conectividade total na S10, como o sistema MyLink, para conectar o celular, ativar comandos por voz, integração ao OneStar, uma central que oferece serviços de emergência, navegação, concierge, e também a um aplicativo que mostra as informações do carro. É uma picape totalmente conectada ao celular e ao computador do usuário”, explica o executivo.

Além da ligação com o lado racional, as ações de comunicação da S10 também apelam ao emocional dos consumidores. Em 2018, por exemplo, a General Motors lançou uma campanha emotiva que celebrava e reconhecia a importância do homem do

campo para o Brasil. O filme, veiculado em TV aberta e replicado nas mídias sociais da companhia, narrava os ataques feitos ao agronegócio ao mesmo tempo em que mostrava com belas imagens a vida na fazenda. No final, a frase “É hora de valorizar quem carrega o país nas costas” tocava o coração até dos produtores mais arredios. “O trabalho de comunicação é um conjunto de ações integradas e planejadas de forma estratégica para manter o conhecimento do produto em nível elevado e se conectar com quem vai usar esse produto”, completa Nelson Silveira. Nesse caso, a conexão foi imediata e certamente rendeu muitas vendas.

Os cases relatados ao longo da reportagem provam que a comunicação do agro, apesar de ainda atrasada em relação à de outros segmentos da economia, está no caminho certo. Os exemplos de CitrusBR, Atvos, Bayer, Corteva e GM são uma pequena amostra de como, com disposição e um mínimo de investimento, é possível reverter a imagem negativa do setor perante a sociedade.

“A pesquisa realizada pela Aberje é apenas uma das ações da Associação no sentido de apoiar o agronegócio em uma comunicação mais efetiva. Este levantamento será refeito em dois anos, quando poderemos avaliar com precisão os avanços do setor nessa frente tão importante. Além disso, a entidade também está criando um Lab de Comunicação para o Agronegócio, fórum que tem como objetivo ser um espaço permanente de debates em torno da comunicação no setor, além de promover a troca de experiências com profissionais de outros segmentos e compartilhar os cases de sucesso do agro”, afirma **Hamilton dos Santos**, diretor geral da Aberje. “Como think tank, a Aberje busca sempre sinalizar o que está à frente e contribuir para o desenvolvimento dos negócios por meio da comunicação.” ●

**Nicholas Vital** é jornalista, autor do livro *Agradeça aos Agrotóxicos por Estar Vivo* e coordenador do Lab de Comunicação para o Agronegócio Aberje





ÉTICA

Uma vitrine para as empresas éticas  
Uma agenda positiva para as práticas cidadãs

**Jornalistas & Cia**

Ciclo 2019 empresa  cidadã

- Uma iniciativa de branded content da Jornalistas Editora
- Um espaço de fala e narrativas para as organizações
- Cinco edições históricas dirigidas aos jornalistas, influenciadores e formadores de opinião

Setembro

**Responsabilidade Social e Corporativa**

Novembro

**Voluntariado**

Mais de cem mil leitores em todo o Brasil, abrangendo redações, agências de comunicação, áreas corporativas, universidades, RH, Marketing, Publicidade

Informações e adesões: **11-3861-5280**,  
com Sílvia Ribeiro ([silvio@jornalistasecia.com.br](mailto:silvio@jornalistasecia.com.br) e whats **19-97120-6693**)

# TUDO O QUE FAZEMOS É PARA SERMOS SEMPRE A PRIMEIRA ESCOLHA DOS(AS) NOSSOS(AS) CLIENTES.

E para oferecer a melhor experiência de compra, a sustentabilidade está presente em tudo o que realizamos, minimizando os impactos ambientais do nosso negócio e contribuindo para a construção de uma sociedade mais responsável.



Embalagem 100% biodegradável  
para frutas, legumes e verduras das  
marcas exclusivas Tael e Qualitá



Coletor de  
Lâmpadas  
do Extra



Usina solar  
em lojas  
do Assaí



Caminhão double deck: mais  
carga e menos emissões de  
gases de efeito estufa



Estação de  
Reciclagem Pão  
de Açúcar Unilever

# GPA

Pelo poder de escolher





O QUE  
NOS TROUXE  
ATÉ AQUI

AINDA VAI  
NOS LEVAR  
MUITO ALÉM

Livia Blom Figueiredo,  
Raul Blom Lana Figueiredo  
e Frederico Lana Figueiredo.  
Ele trabalha em Crixás (GO).  
Ela, em Nova Lima (MG).  
Destinos que se cruzaram  
na AngloGold Ashanti e  
renderam bons frutos.



A AngloGold Ashanti comemora 185 anos de um legado precioso. Essa é a prova de que o passar do tempo traz ensinamentos inestimáveis. Não é por acaso que somos a indústria mais longeva do Brasil: depois de tantos anos, sempre tendo a **SEGURANÇA** como primeiro valor, adquirimos experiência o suficiente para atuar com **RESPEITO** às **PESSOAS**, compromisso com o **MEIO AMBIENTE**, parceria com as **COMUNIDADES**, em constante busca pela **EXCELÊNCIA**.

Mas não paramos por aqui. Nossa vitalidade possui um brilho raro. O brilho nos olhos de quem quer alçar voos ainda mais altos.

Saiba mais em:  
[www.aga185anos.com.br](http://www.aga185anos.com.br)

185  
ANOS

  
ANGLOGOLDASHANTI