

Gestão de Processos Regulatórios e Sociais

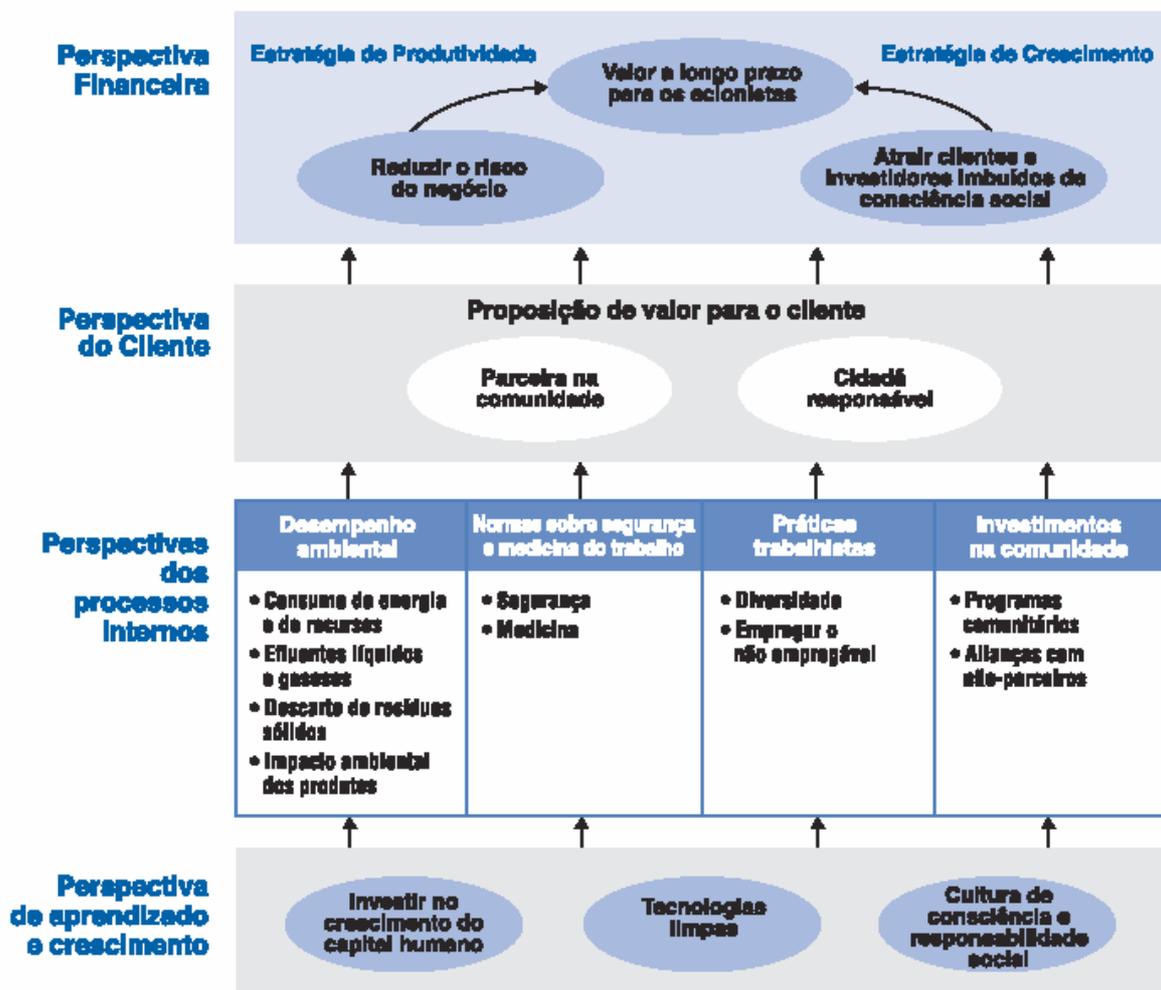
De Robert S. Kaplan e David P. Norton.

A maioria das empresas ainda tem um longo caminho pela frente para integrar a gestão de seus processos regulatórios e sociais (R&S) na área mais ampla da gestão do desempenho. É ainda menor a quantidade de empresas que avaliam o potencial da gestão de processos R&S sob a perspectiva de criação de valor. Aqui, Kaplan e Norton examinam a importância de gerenciar os processos de R&S – em termos de economia de custos, de boa vontade dos clientes e da comunidade e, por fim, de aumento da receita – oferecendo um mapa estratégico inovador que interliga a gestão de processos com os processos organizacionais básicos.

Mesmo em sistemas de livre mercado, as empresas devem conquistar continuamente o direito de atuar nas comunidades em que produzem e vendem os seus produtos e serviços. No mínimo, para evitar paralisações ou litígios dispendiosos, precisam cumprir a legislação e as normas nacionais e locais – sobre meio ambiente, saúde e segurança do trabalho e relações trabalhistas em geral. O objetivo é construir a reputação de melhor empregador em todas as localidades onde mantêm operações, na certeza de que investir nos empregados e nas comunidades realmente amplia o valor a longo prazo para os acionistas. A reputação de excelência nas dimensões regulatória e social ajuda as empresas a atrair e a reter pessoal com alta qualificação, tornando seus processos de recursos humanos mais eficientes e mais eficazes. Além disso, a redução de acidentes ecológicos e a melhoria da saúde e da segurança dos trabalhadores aumentam a produtividade e reduzem os custos operacionais. Finalmente, proporcionam melhor imagem perante os clientes e os investidores imbuídos de consciência social.

Por todos esses motivos, incluímos os objetivos de desempenho referentes aos processos regulatórios e sociais na perspectiva interna do Balanced Scorecard e dos mapas estratégicos. Além disso, tentamos identificar os vínculos entre a gestão eficaz do desempenho regulatório e comunitário, de um lado, e a melhoria dos processos de recursos humanos, operações, clientes e finanças, de outro. (Ver Figura 1).

Figura 1. Padrão de Mapa Estratégico Regulatório e Social



A criação de valor, a longo prazo, não a observância de normas e regulamentos, deve determinar os indicadores regulatórios a serem incluídos no mapa estratégico da organização.

As empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social ao longo de várias dimensões: desempenho ambiental, normas sobre segurança e saúde do trabalho, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade.

Desempenho Ambiental

Em consequência da extensa regulamentação sobre meio ambiente nos países desenvolvidos, o desempenho ambiental é a mais completa das quatro dimensões básicas do desempenho regulatório e social. As empresas geralmente divulgam seu desempenho ambiental com base em indicadores referentes a consumo de energia e de recursos, efluentes líquidos e gasosos, geração e descarte de resíduos sólidos e impacto ambiental geral.

O consumo de energia pode ser medido por fontes e tipos, como eletricidade e combustível. Em geral, as empresas divulgam o consumo de energia total, comparado com os anos anteriores ou relativo à quantidade de produtos gerados (por ex., quilowatts ou joules por quilos de produção).

As organizações sensíveis ao uso que fazem de água limpa e às condições dos efluentes gasosos que lançam no meio ambiente medem sua utilização de água limpa, seus despejos de efluentes líquidos e suas emissões de gases tóxicos e de partículas aéreas cancerígenas. Em face da preocupação crescente com os gases do efeito estufa como possível causa do aquecimento global, muitas empresas também divulgam suas emissões de dióxido de carbono (CO₂) e de gases metano. O receio de chuvas ácidas também leva as empresas a relatar a emissão de óxido nitroso (NO) e de dióxido de enxofre (SO₂). Os fabricantes de produtos químicos e outras empresas industriais costumam divulgar suas emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, como hidrofluorcarbonos. As emissões gasosas são medidas em quilos e

relativas ao produto gerado (quilos por receita de vendas ou por custo do produto vendido).

As empresas também reportam a geração e descarte de resíduos perigosos e não perigosos. Por exemplo, em seu Relatório Anual sobre Sustentabilidade, a Bristol-Myers Squibb apresenta os números referentes à geração e descarte de resíduos perigosos, em termos de processos utilizados e de reduções nas quantidades descartadas. Do mesmo modo, a IBM também informou que, em 2000, não obstante o aumento da produção, a geração de resíduos perigosos diminuiu em 15.702 toneladas ou 41,6%.

Com base em definições rigorosas de acidentes ambientais, algumas empresas estão incluindo em seus Balanced Scorecards índices referentes a tais ocorrências, como, por exemplo, inesperada emissão de resíduos sólidos, líquidos ou gasosos.

Em 1996, a International Organization for Standardization (ISO) começou a desenvolver a ISO 14.000, conjunto de normas sobre gestão ambiental. Hoje, tal regulamentação abrange mais de 350 padrões específicos para a monitoração da qualidade do ar, da água e do solo, além de diretrizes para o desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental. Algumas empresas estão começando a incluir em seus scorecards ambientais indicadores referentes à observância dos padrões internacionais da ISO 14.000.

Sem dúvida, muitas organizações já divulgam ampla quantidade de informações sobre seu desempenho ambiental. Provavelmente, a maioria dispõe de tais dados para a elaboração dos relatórios previstos na legislação sobre meio ambiente, de modo que simplesmente mudam a forma de apresentação dessas informações e elaboram outro documento, geralmente chamado Relatório de Cidadania ou, como na Bristol-Meyers Squibb, Relatório de Sustentabilidade. Em seus Balanced Scorecards, os executivos devem identificar os indicadores ambientais mais relevantes e importantes para a estratégia de criação de valor a longo prazo, em vez de apenas utilizar as mesmas

medidas incluídas nos relatórios oficiais. As empresas dispõem de cinco maneiras para alavancar sua gestão ambiental, a fim de criar valor para os acionistas¹:

1- **Reduzir os custos.** No caso de algumas empresas, a melhoria do desempenho ambiental pode ser um desses exemplos raros de “almoço de graça”, muito à semelhança da experiência “qualidade é grátis” dos primeiros adeptos da gestão da qualidade total. Por meio de seu Programa de Liderança Ambiental, a Xerox descobriu que seria capaz de obter economias substanciais, tanto na compra de matérias-primas quanto no gerenciamento de resíduos, prestando mais atenção ao impacto ambiental ainda no estágio de projeto dos produtos e operando programas eficazes de retirada e descarte de produtos.

Por meio do método de custeio baseado em atividades -- ABC, a empresa calcula o custo dos produtos em termos de ciclo de vida total, atribuindo as despesas com resíduos e descarte a processos e produtos específicos. Tal análise identifica os processos e produtos que geram altos custos ambientais e que, portanto, oferecem maior potencial de melhoria, de modo a reduzir o custo total de produção e de reciclagem dos produtos. Essa redução de custos também significa que a empresa deixará marcas menos profundas no meio ambiente.

2- **Diferenciar os produtos.** As empresas se esforçam para recuperar os custos de melhoria do desempenho ambiental, mediante a diferenciação de seus produtos. Muitos clientes querem ser bons cidadãos globais e estão dispostos a pagar preços mais altos ou a comprar maiores volumes, quando fazem negócios com empresas conhecidas por fabricarem produtos e utilizarem processos amigáveis ao meio ambiente. A Shell e a BP perseguem por todos os meios essa estratégia de diferenciação no setor de petróleo. Também a Patagonia, fabricante de roupas para atividades recreativas, desenvolveu uma base leal de clientes imbuídos de

consciência ambiental, que compram roupas para esportes ao ar livre, em parte por causa do alardeado compromisso da empresa com a conservação do meio ambiente. Contudo, nas transações entre empresas, nem sempre os clientes são motivados apenas pelo altruísmo. Às vezes, também reconhecem que podem ficar com parte dos benefícios resultantes de produtos amigáveis ao meio ambiente, reduzindo seus próprios custos. Por exemplo, ao comprar um produto químico sem substâncias tóxicas, a empresa tem condições de reduzir seus próprios custos de descarte. Os custos referentes a sucatas e resíduos de materiais biodegradáveis são muito inferiores aos de materiais cujo descarte exige tratamento mais complexo.

- 3- **Gerenciar a concorrência.** Algumas empresas – sobretudo as de produtos químicos – convenceram suas associações industriais a antecipar-se no desenvolvimento de normas sobre meio ambiente e segurança do trabalho, aplicáveis a todos os membros. Assim, tendem a submeter-se a normas e padrões próprios mais eficazes e factíveis, do que caso tivessem esperado por normas impostas pelas autoridades públicas.

Uma variante dessa estratégia até possibilita que a empresa agrave a situação dos concorrentes que meramente cumprem a lei. A empresa que já supera os padrões mínimos obrigatórios pode pressionar os órgãos regulatórios para tornar mais rigorosas as normas ambientais, criando uma situação em que todos os demais concorrentes fiquem aquém dos novos padrões, forçando-os assim a adotar dispendiosas medidas corretivas.

- 4- **Redefinir o modelo de negócios.** Algumas empresas modificaram seus modelos de negócios a fim de reduzir custos, aumentar a propensão dos clientes a pagar preços mais altos e, por fim, atenuar os impactos ambientais. Por exemplo, agora, os fabricantes de sofisticados equipamentos eletrônicos, como Xerox, Hewlett-

Packard, Canon e IBM, geralmente exigem que os clientes devolvam as máquinas antigas quando compram ou alugam novos equipamentos. Assim, os clientes evitam os custos – tanto os próprios quanto os impostos ao público – de descarte dos equipamentos obsoletos. Os fabricantes, por sua vez, também reduzem seus custos, desmontando e reciclando os componentes retirados dos equipamentos usados e reutilizando-os nas novas máquinas.

- 5- **Gerenciar o risco ambiental.** Ao melhorarem a gestão do risco ambiental, as organizações também aprimoram seu programa de gestão do risco total, além de conquistarem outros benefícios, como aumento da receita e redução de custos. Os acidentes ambientais podem acarretar grandes despesas com despoluição, além de ações judiciais, boicotes de consumidores e prejuízos à reputação. Da mesma maneira como gerenciam os riscos referentes a taxas de câmbio, taxas de juros e preços de commodities, as empresas podem aumentar o valor para os acionistas, gerenciando também seus riscos ambientais.

As organizações devem tratar o desempenho ambiental como outros processos internos importantes, identificando os pontos em que a melhoria do desempenho ofereceria as melhores oportunidades para redução de custos, diferenciação de produtos e diminuição do risco. Apenas a adoção de algumas medidas de monitoração e divulgação do desempenho ambiental não criará condições para a diferenciação; será uma iniciativa apenas diagnóstica, não estratégica, garantindo apenas que a empresa cumpre a legislação vigente. Os objetivos e indicadores ambientais a serem incluídos no Balanced Scorecard devem representar as áreas em que a excelência ambiental é capaz de gerar sinergias, mediante a redução das marcas deixadas pela empresa no meio ambiente, ao mesmo tempo em que aumenta o valor para os acionistas.

Segurança e Saúde do Trabalho e Práticas Trabalhistas

Ao contrário da grande diversidade de indicadores ambientais, os indicadores referentes ao desempenho em segurança e saúde do trabalho são relativamente poucos e mais padronizados. Como no caso dos indicadores ambientais, a divulgação de informações sobre segurança e saúde do trabalho destina-se, sobretudo, ao cumprimento de exigências legais e geralmente não tem o mesmo valor do desempenho ambiental em termos de imagem. Nos Estados Unidos, a Occupational Safety and Health Administration (OSHA) é o órgão responsável pela promulgação de normas sobre segurança e medicina (saúde) do trabalho, inclusive pela definição dos indicadores referentes à frequência e à gravidade dos acidentes de trabalho.²

²No Brasil, a segurança e a saúde do trabalho são regulamentadas pelos artigos 154 a 201 da Consolidação das Leis do Trabalho e por vasta legislação complementar (ver www.fundacentro.gov.br).

No entanto, algumas empresas vão além dos padrões mínimos impostos pela legislação. A DuPont, por exemplo, também inclui em seus indicadores a incidência de acidentes fora do trabalho, deixando claro que todos os acidentes que envolvam empregados, relacionados ou não com o trabalho, são onerosos para o indivíduo, para a família e para a organização. A Bristol-Myers Squibb mede a exposição dos empregados a compostos perigosos. A exemplo dos indicadores ambientais, algumas empresas desenvolvem definições de incidentes relacionados com segurança do trabalho e acompanham a frequência dessas ocorrências.

Muitas empresas incluem em sua divulgação de informações excluir sobre práticas trabalhistas indicadores do aumento da diversidade na força de trabalho. Na África do Sul, a Siemens determina que 70% de todos os novos trainees sejam oriundos de comunidades em desvantagem e que tais indivíduos tenham cada vez mais representantes nos níveis gerenciais. A meta inicial de 30% de representação na média

e na alta gerência foi atingida 18 meses antes do prazo e hoje o alvo já é de 46% ao fim dos próximos cinco anos.

Investimentos na Comunidade

Atualmente, muitas organizações já publicam um relatório anual suplementar sobre responsabilidade social, do qual também constam suas contribuições para a comunidade. Nele se descrevem as doações da empresa em dinheiro a entidades sem fins lucrativos e se divulgam as amplas atividades voluntárias dos empregados. A maioria das empresas de grande porte constitui fundações que direcionam de maneira sistemática contribuições em dinheiro para organizações comunitárias selecionadas. A Bristol-Myers Squibb criou o Secure the Future, programa de cinco anos, com verba de US\$ 115 milhões, destinado a ajudar países africanos a combater a HIV/AIDS em mulheres e crianças, assim como a melhorar a educação comunitária em relação à doença e oferecer apoio às vítimas. A Fundação para Desenvolvimento Sustentável, da Novartis, patrocina projetos nas áreas de saúde, desenvolvimento social e ajuda de emergência para os pobres. Por meio de seu programa Reinventing Education, a IBM trabalha em parceria com sistemas escolares em todo o mundo no desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras que melhorem a educação de crianças em desvantagem. Em cada localidade do programa, a IBM contribui com dinheiro, pesquisadores, consultores educacionais e computadores.

Infelizmente, há um lado obscuro nesse quadro de iluminismo. Nos relatórios anuais de suas fundações, as empresas descrevem apenas os recursos que oferecem às comunidades -- dinheiro, pessoal, equipamentos e expertise. Mas não consta desses relatórios qualquer indicador dos resultados obtidos com a filantropia. Geralmente mostram imagens de beneficiários agradecidos pela magnanimidade empresarial e de empregados comprometidos com os programas de voluntariado, mas nada dizem de quantitativo sobre o impacto desses investimentos substanciais.

Os executivos exigem justificativas detalhadas para os investimentos de capital e esperam resultados tangíveis dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda, treinamento de empregados e gestão da qualidade total. No entanto, esses mesmos executivos deixam adormecer o seu lado analítico quando se trata da aplicação de recursos substanciais, sob a forma de dinheiro, pessoal e equipamentos, em programas comunitários. Em vez de atuarem como forças construtivas de promoção da mudança, são tolerantes com a falta generalizada de prestação de contas e de divulgação de informações sobre o desempenho, por parte das entidades sem fins lucrativos e das organizações não governamentais (ONGs) que recebem suas contribuições.

Do mesmo modo, os executivos devem esperar – e exigir – dados sobre os resultados de qualquer programa em que efetuem investimentos. Os resultados não precisam ser expressos em termos financeiros – o que é muito improvável. Mas devem ser quantificados sob outros critérios, que evidenciem melhorias mensuráveis em algumas áreas básicas, como educação, oportunidades para as mulheres, saúde e quaisquer outras metas almejadas para os programas. E realmente existem mecanismos para investimentos sociais baseados no desempenho. O inovador fundo de empreendimentos filantrópicos New Profit Inc., com sede em Cambridge, Massachusetts, exige que os programas sociais em que investe seus recursos disponham de um modelo de desempenho detalhado, baseado no Balanced Scorecard, para descrever a estratégia e fornecer feedback sobre os resultados alcançados.² Também as empresas devem exigir as mesmas informações dos executivos das fundações e dos gestores dos programas comunitários aos quais fornecem apoio. A qualidade dos relatórios das organizações sobre seus investimentos comunitários precisa ser compatível com a de seus programas de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho.

Os relatórios simplistas que se limitam a fornecer o valor das contribuições e listar os programas beneficiários não são padrão desejável para a divulgação de informações sobre o desempenho dos investimentos comunitários. Do mesmo modo, a simples revelação dos custos dos programas de limpeza ambiental, ao lado da fotografia de uma torre de exaustão sem fumaça, mostrando animais selvagens bebendo água num rio próximo, tem pouco significado como fonte de informação sobre o impacto ambiental. A avaliação dos resultados e a estimativa da criação de valor pelos investimentos em processos são fundamentais.

(1) Material extraído de F. Reinhardt, *Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

(2) (2) Ver R. S. Kaplan, “New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise”, HBS Case 9-100-052.

Reprint #B0307A

Convocação: Da mesma maneira como gerenciam os riscos referentes a taxas de câmbio, taxas de juros e preços de commodities, as empresas podem aumentar o valor para os acionistas, gerenciando também os seus riscos ambientais.