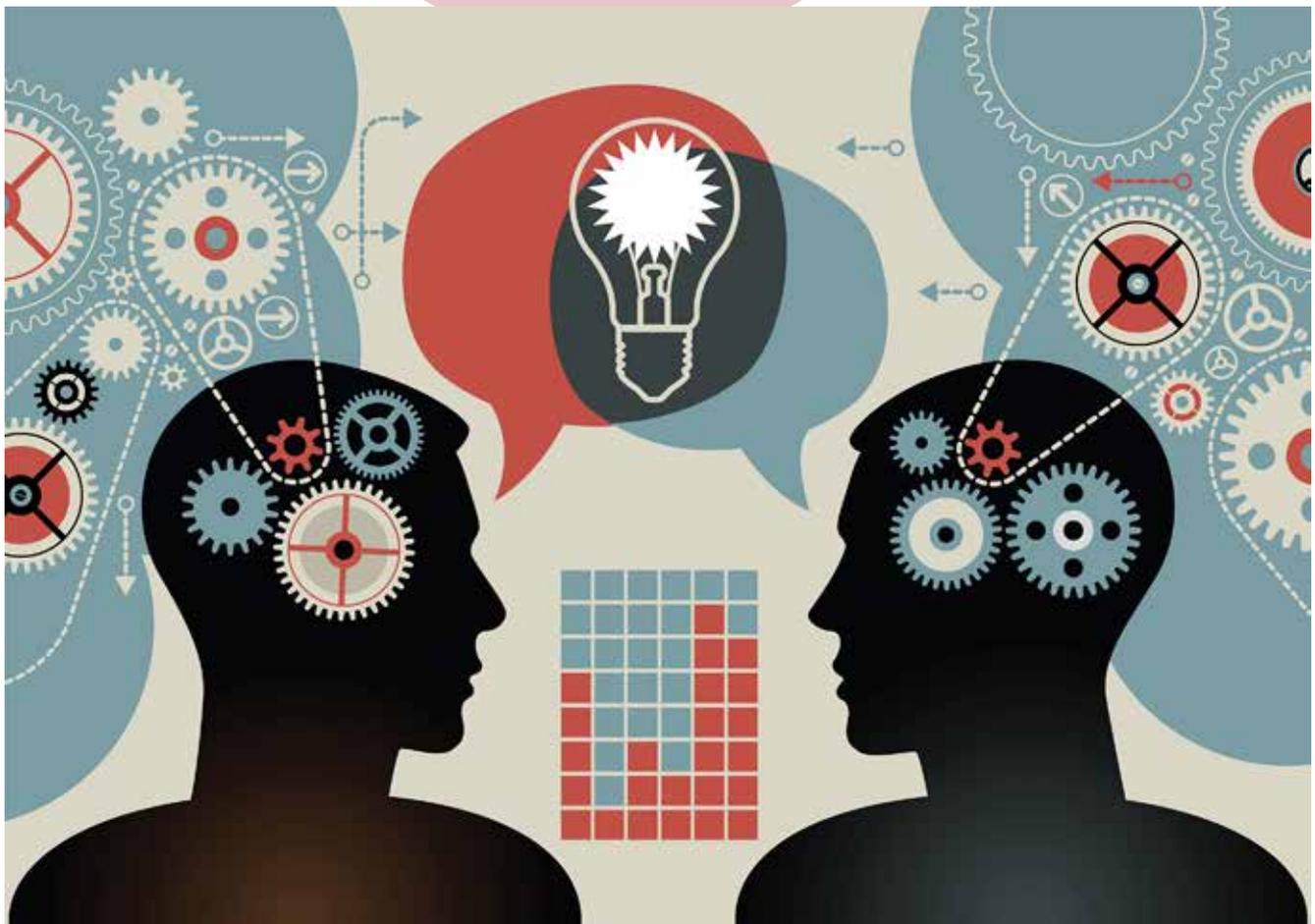


4



DESAFIO
Gerar valor compartilhado
e Relato Integrado

Tornar tangíveis os capitais ambiental e social para conjugá-los com o financeiro, demonstrando uma nova forma de geração de valor no curto, médio e longo prazos



Bom para a sociedade e para o negócio

Ter uma visão sistêmica ao tomar decisões e priorizar iniciativas que gerem benefícios não apenas no curto, mas também no longo prazo, considerando o que é bom para o negócio e para as partes interessadas, é um dos principais desafios contemporâneos das organizações. Os resultados de uma pesquisa realizada pela consultoria **DOM Strategy Partners**, entre março e julho de 2013 corroboram essa afirmação. O estudo identificou as **10** inconsistências de sustentabilidade mais comuns nas empresas. Entre as falhas mais recorrentes, estão a prevalência do viés unidimensional e/ou a ancoragem em apenas uma das três dimensões do *Triple Bottom Line* (TBL). E é justamente o equilíbrio entre as dimensões o norte mais seguro e preciso para o planejamento da sustentabilidade corporativa. O peso e a importância atribuídos a cada uma delas são, obviamente, determinados segundo as prioridades de cada companhia e os impactos gerados por suas atividades. Mas desconsiderar ou conferir menor ênfase a uma dimensão prejudica uma abordagem mais completa, na medida em que a empresa não consegue gerar valor compartilhado para funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros comerciais, órgãos reguladores, comunidade, entre outros *stakeholders*. Criar valor compartilhado significa priorizar políticas e práticas que aumentem a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovam a melhoria das condições econômicas e sociais onde ela atua.

Para atender às demandas e expectativas de seus *stakeholders*, as empresas têm procurado, nos últimos anos, prestar contas não só dos seus resultados econômico-financeiros, mas também do seu desempenho socioambiental. Diferentes ferramentas de gestão em

sustentabilidade, como Global Reporting Initiative, Carbon Disclosure Project, Dow Jones Sustainability Index, SIGMA Sustainability Scorecard, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), consolidaram-se no mundo corporativo, proporcionando às empresas um valioso exercício no sentido de identificar seus impactos e gerir riscos, assim como oportunidades de tornar seus negócios mais competitivos.

Atentas a isso, organizações responsáveis por padrões de relato, ONGs,

investidores, empresas, profissionais de contabilidade e reguladores iniciaram um movimento que culminou na criação de um modelo para o relato integrado (RI). Trata-se do *International Integrated Reporting Council Framework* (que conecta as informações mais relevantes da organização, correlacionando os resultados, as atividades operacionais, as estratégias de negócio e os diferentes tipos de capitais (humano, financeiro, intelectual, manufaturado, natural e social e de relacionamento). Esse modelo de relato tem o



NO RADAR

Valor compartilhado no longo prazo

A Novo Nordisk, empresa líder em cuidados com diabetes, tem demonstrado a vantagem de se gerar valor compartilhado por meio de sua estratégia de crescimento no longo prazo, especialmente no mercado chinês de insulina. Diante da projeção de que, em 15 anos, **92,4 milhões** de chineses — quase **10%** da população — seriam diagnosticados com o diabetes tipo 2, a empresa identificou a detecção precoce da doença e a melhoria do sistema de saúde como uma questão social diretamente relacionada à sua estratégia de negócios.

Segundo informações do *The Blueprint for Change*, programa que visa melhorar a compreensão de como o negócio da Novo Nordisk cria valor por meio do *triple bottom line*, há duas décadas, ao começar a investir em treinamento médico para prevenção e tratamento da doença e em educação de pacientes, a empresa aprimorou diagnósticos de diabetes e ampliou a demanda por seus produtos de insulina. A companhia acreditava que, ao direcionar esforços para cuidados com a doença, não apenas melhoraria a vida de milhões de chineses, mas também aumentaria a lucratividade do negócio. Para a

sociedade, os benefícios são claros: a detecção precoce do diabetes e o acesso ao tratamento adequado aumentam a qualidade de vida da população, diminuem os riscos de complicações decorrentes da doença, como cegueira, problemas cardíacos e amputações de membros, e os gastos com saúde pública. Para a empresa, significa ampliar sua fatia de mercado.

Atualmente, seus programas, desenvolvidos em parceria com o Ministério da Saúde da China e a Sociedade Chinesa de Diabetes, já proporcionaram mais de **220 mil** sessões de treinamentos para mais de **55 mil** médicos que cuidam, em média, de **230** pacientes por ano. O programa *Novo Nordisk's Changing Diabetes® World Tour* visitou mais de **100** cidades na China e realizou exames para mais de **60 mil** diabéticos.

Com a estratégia de valor compartilhado aplicada na China, a Novo Nordisk estimou, durante a última década, um aumento de **80%** na expectativa de vida dos pacientes devido ao avanço na qualidade de seus produtos e serviços e facilidade de acesso a eles. Ao mesmo tempo, o valor de mercado da companhia cresceu de **40%** para **63%**, tornando o país o segundo maior mercado consumidor de insulina do mundo.



objetivo de projetar o futuro, comunicando aos *stakeholders* informações estratégicas que permitam uma análise mais precisa no curto, médio e longo prazos.

O Relato Integrado — com foco estratégico em investidores — é uma tentativa de viabilizar o conceito que Michael Porter e Mark Kramer denominaram de criação de valor compartilhado (*observar tabela ao final da página*), desafiando gestores de empresas a pautar suas ações pela noção de que “o que é bom para a sociedade é bom também para o negócio”, não mais o inverso. Assim, o RI sintetiza a noção do valor compartilhado, na medida em que conjuga informações financeiras e não financeiras para demonstrar a capacidade das corporações de gerar valor ao longo do tempo e seu uso e seus impactos sobre os diferentes capitais.

Segundo estudo da consultoria europeia de comunicação **Black Sun** e do **International Integrated Reporting Council (IIRC)**, divulgado no ano passado, **92%** das organizações afirmam que o RI aprimora a percepção sobre como podem criar (ou destruir) valor. Além disso, **79%** atribuem a ele melhorias nos processos decisórios, e **65%**, benefícios de longo prazo, colaborando para a maior eficiência da gestão do que é mensurado.

Ao buscar zonas de intersecção cada vez maiores entre os interesses da sociedade e das empresas, um modelo como

o RI enseja uma nova forma de pensar lucro e resultados.

O conhecimento sobre a própria empresa, o estabelecimento de uma missão clara e estratégias bem elaboradas abrem caminho para uma gestão efetiva dos desafios ambientais e sociais. A atividade de mensurar impactos sociais, porém, pressupõe um debate em torno de várias questões, entre as quais vale destacar: como medir precisamente a satisfação de funcionários? Como usar métricas para traduzir questões subjetivas? Quais os seus efeitos sobre o negócio?

A tabela abaixo demonstra a geração de resultados econômicos e sociais decorrentes da compreensão de valor compartilhado.

Na tentativa de auxiliar as organizações a medir seus impactos com precisão, os autores Marc J. Epstein e Kristi Yuthas publicaram em 2014 o livro *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors* (Medindo e Melhorando Impactos Sociais: Um Guia para ONGs, Empresas e Investidores de Impacto), em que propõem um *Ciclo de Criação de Impacto Social*. Por meio dele, delimitam um plano inicial para que as organizações possam se estruturar, desenvolver programas mais assertivos de mensuração e relacioná-los com a estratégia e a missão empresarial (*saiba mais em Caminho das Pedras*).

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

MÉTRICAS PARA IMPACTOS SOCIAIS

Métricas destinam-se a tangibilizar o desempenho de uma organização e como suas atividades afetam a sociedade e o meio ambiente. Com tantos indicadores disponíveis, porém, fica difícil decidir qual o mais adequado. Por esta razão, elenco alguns potenciais fatores para se considerar: 1) o número de pessoas afetadas e a magnitude dos efeitos positivos e negativos sobre elas; 2) a duração e irreversibilidade de um impacto, assim como os possíveis efeitos cumulativos; 3) a probabilidade de um impacto ter efeitos de segunda ordem e sua natureza; e 4) o nível de controvérsia que circunda um impacto e o efeito potencial desse conflito nas decisões políticas futuras.

Quando os resultados das ações de uma organização são associados a quaisquer desses fatores, indicadores-chave relativos a eles podem ser úteis tanto para gerenciar os impactos quanto para prestar contas aos *stakeholders*.

Marc J. Epstein e Kristi Yuthas, autores do livro *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, em entrevista ao NEXT.



RESULTADOS ECONÔMICOS E SOCIAIS POR TIPO DE VALOR COMPARTILHADO

| COMO GERAR VALOR COMPARTILHADO | RESULTADOS DO NEGÓCIO | RESULTADOS SOCIAIS |
|--|---|--|
| Redefinir produtos e mercados: Como focar as necessidades não atendidas leva ao aumento da receita e dos lucros | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento da receita ◆ Aumento do <i>market share</i> ◆ Crescimento de mercado | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Redução da pegada de carbono ◆ Melhoria da educação |
| Redefinir a produtividade na cadeia de valor: Como uma gestão melhor das operações internas aumenta a produtividade e reduz riscos | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhoria da produtividade ◆ Redução dos custos logísticos e operacionais ◆ Fornecimento garantido ◆ Melhoria da qualidade ◆ Melhoria da lucratividade | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Uso de energia reduzido ◆ Uso de água reduzido ◆ Uso de matéria-prima reduzido ◆ Melhoria das habilidades de trabalho ◆ Melhoria nos salários dos empregados |
| Apoiar o desenvolvimento local: Como mudar condições sociais fora da empresa permite um novo crescimento e ganhos de produtividade | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Custos reduzidos ◆ Fornecimento garantido ◆ Melhoria da infraestrutura de distribuição ◆ Melhoria da lucratividade | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhoria da educação ◆ Aumento da criação de emprego ◆ Melhoria na saúde ◆ Melhoria salarial |

Fonte: Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke e Elizabeth Hawkins. *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. 2011.

BENEFÍCIOS DO RELATO INTEGRADO

Estou satisfeito em ver os benefícios gerados por empresas que alinham seus relatórios corporativos com os princípios do Relato Integrado (RI). Está claro em nossa pesquisa que a adoção do RI conduz a importantes rupturas: **92%** das organizações dizem ter aprimorado sua compreensão sobre criação de valor.

Os resultados estão desencadeando melhores maneiras de avaliar a *performance* e o aprimoramento das informações relatadas (**84%** dizem que a qualidade dos dados aumentou). Não é surpreendente, portanto, que **79%** das empresas já percebam avanços nas decisões de negócios; **68%** relatem maior compreensão dos riscos e oportunidades; e **78%** identifiquem uma

nova forma de pensar sobre objetivos e metas, mais colaborativa, por parte da Alta Administração.

Paul Druckman,
CEO do **International Integrated Reporting Council (IIRC),** no estudo *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting,* da Black Sun, de 2014.



UMA IDEIA SIMPLES POR TRÁS DO RELATO INTEGRADO

O relatório integrado é uma ideia simples. Envolve, essencialmente, uma combinação do relatório anual da empresa, que contém informações financeiras, com um relatório voluntário de responsabilidade social corporativa ou de sustentabilidade.

Ambos resultam num único documento para mostrar a relação entre o desempenho financeiro e o não financeiro. Pode ser usado para melhorar o diálogo e engajamento de acionistas e outros públicos de interesse.

Os benefícios do relatório integrado são muitos. Ele fornece ao mundo uma mensagem coerente, consistente e, por definição, integrada. Assim, uma empresa não fica dizendo uma coisa para os acionistas e outra para os demais *stakeholders*. As companhias estão, cada vez mais, dizendo que a sustentabilidade é boa para os negócios; o relatório integrado consiste numa oportunidade de elas oferecerem uma explicação mais coerente e específica do porquê.

Quando eu falo sobre isso com meus colegas, eles dizem: “Que ideia óbvia, é



uma ideia simples: “Certamente é” — digo — “mas só aconteceu agora.” Acredito que seja assim com as grandes ideias: elas parecem óbvias até virem à tona.

Robert Eccles,
palestrante sênior na
Harvard Business School,
autor de *One Report:
Integrated Reporting for a
Sustainable Strategy* (Um



Relatório: Relatório Integrado para
uma Estratégia de Sustentabilidade,
tradução livre), com Michael P. Krzus.

MOVIMENTO PELA CONVERGÊNCIA

Estruturas de gestão fragmentadas não só comprometem a competitividade dos negócios como colocam em risco sua capacidade de criar e preservar valor ao longo do tempo. Apesar dos avanços, a sustentabilidade nem sempre dialoga com áreas estratégicas da organização, tais como finanças, planejamento estratégico, gestão de riscos e relacionamento com investidores.

Para lidar com esse desafio, o *International Integrated Reporting Council (IIRC)* desenvolveu a estrutura internacional para relato integrado. Mais do que a produção de um novo tipo de relatório, ela fornece diretrizes de como pensar a companhia de forma integrada.

Existe uma lacuna de entendimento sobre a comunicação de questões socioambientais para o mercado financeiro. Investidores não estão satisfeitos com as informações disponíveis, criticam o excesso de informação, o excesso de marketing e a falta de confiabilidade dos dados. Por outro lado, as empresas ficam frustradas com as constantes demandas por novos dados e confusas com tantas ferramentas e metodologias disponíveis.

Estamos no início de uma jornada para integrar as informações de sustentabilidade aos relatos financeiros. As ferramentas de trabalho que usamos são jovens: o *framework* do IIRC tem um ano de vida, o primeiro questionário do CDP, 12 anos; até a mais antiga, o GRI, existe somente há 14 anos. Quando comparamos com as demonstrações contábeis

CAMINHO DAS PEDRAS



Dicas para ampliar impactos sociais

Ajudar as organizações a maximizar seus impactos sociais positivos. Esse é o objetivo do livro *Measuring and Improving Social Impacts*, de Marc J. Epstein e Kristi Yuthaso. Conheça a seguir os cinco passos propostos pelos autores.

Passo 1: O que vai investir? Esta etapa consiste em avaliar as metas de investimento. Por que se está investindo? O que se espera atingir com isso? Almeja-se apenas o retorno social ou também o financeiro? Há outros objetivos, tais como fortalecer relacionamentos e construir marca? Também deve-se considerar o recurso que a organização está disposta a investir na mudança social (por exemplo: tempo, dinheiro, *expertise*, rede).

Passo 2: Com qual problema lidará? A empresa precisa decidir quais causas sociais e ambientais são mais importantes para ela e como poderá melhor servir os beneficiários usando os recursos que prevê. Decidirá também em quais tipos de organizações está interessada em investir — empreendimentos sociais, sem fins lucrativos, corporações —, assim como de que maneira vai estruturar seu investimento naquela organização, seja por *venture capital*,

empréstimo ou doação. Também terá que escolher qual papel deseja desempenhar: ser um observador externo ou se engajar diretamente nas operações ou na governança?

Passo 3: Quais passos vai tomar? Uma vez identificadas as causas nas quais investir, a empresa deve planejar como atingir a mudança desejada, quais ações podem criar os impactos esperados e também levar a resultados positivos para os *stakeholders* e o meio ambiente.

Passo 4: Como medir o sucesso? A empresa precisa considerar o propósito ao definir indicadores para mensurar resultados: o objetivo principal é aprender o quão efetivo tem sido seu trabalho ou satisfazer as demandas dos investidores?

Passo 5: Como aumentar o impacto? Por fim, vem a avaliação do sistema de mensuração de desempenho — as métricas coletadas, o propósito servido e seu relacionamento com a estratégia — com a meta de melhorá-lo para aumentar os impactos. Em seguida, a análise das estratégias de crescimento da organização e de seus impactos, o que inclui as fontes de inovação, ingredientes necessários para o sucesso da escala.

que estão vigentes desde a década de 1930 e ainda são constantemente aprimoradas, vemos o quanto ainda temos de caminhar.

Glauca Térreo,
representante do GRI no
Brasil; **Juliana Lopes,** diretora
do CDP Latin America; e **Tatiana Botelho,**
coordenadora de Relatos e Transparência
do CEBDS, em entrevista ao NEXT.



O PODER DE CRIAR ESCALA PARA RESOLVER PROBLEMAS SOCIAIS

Acredito que o valor compartilhado representa uma nova oportunidade para a empresa e para a sociedade ao envolver as corporações globais na ajuda para lidar com os problemas sociais. Não se trata apenas de assinar cheques para ONGs,

mas usar a capacidade destas e encontrar soluções visando também obter lucros. É possível gerar um nível de escala e de impacto que pouquíssimas ONGs são capazes de conceber.

Como exemplo, citamos a GE, pelas suas iniciativas de valor compartilhado nomeadas *Ecoimagination* e *Healthy Imagination* (Imaginação Saudável). A empresa confiou **US\$ 10 bilhões** para pesquisa e desenvolvimento de dispositivos eficientes em termos de energia e novos equipamentos para a área da saúde que podem ser usados pelas populações mais pobres ao redor do mundo. Não poderia pensar em nenhuma ONG que esteja na posição de comprometer US\$ 10 bilhões para este tipo de recurso. A escala de impactos que as empresas podem ter quando decidem lidar com um problema



social é tremendamente poderosa. É por isso que Michael Porter e eu somos esperançosos a respeito do impacto positivo que o valor compartilhado pode ter no mundo.

Mark Kramer, fundador e diretor da consultoria FSG e coautor do conceito de valor compartilhado (junto de Michael



Porter), em entrevista ao livro Principles of Responsible Management, de 2014.

RELATO INTEGRADO NO BRASIL

O Brasil é o segundo país em número de empresas pioneiras que já estão praticando voluntariamente esse novo modelo de comunicação corporativa, lançado em dezembro de 2013. A Faculdade de Economia e Administração da USP oferece regularmente uma disciplina de graduação específica para este tema, Relato

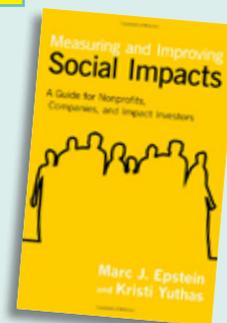
Integrado e Sustentabilidade, e as vagas remanescentes são abertas para alunos de pós-graduação, profissionais de mercado e demais interessados.

A primeira parte da *framework* do RI apresenta estrutura e conceitos fundamentais, como o processo de geração de valor e os seis capitais. A segunda discorre sobre os princípios básicos — foco estratégico e orientação para o futuro; conectividade de informação; relação com as partes interessadas; materialidade; confiabilidade e completude; e coerência e comparabilidade — e os elementos de conteúdo, que discutem a organização e seu ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e outros tópicos.

José Roberto Kassai, professor da FEA/USP e coordenador do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP), em entrevista ao NEXT.



NA CABECEIRA



MENSURAR IMPACTOS, MELHORAR RESULTADOS

Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors, de Marc J. Epstein e Kristi Yuthas, conduz o leitor a tomar decisões que irão aumentar o impacto social positivo das empresas. Todas as organizações têm externalidades sociais e todas querem respostas claras às seguintes questões: o que estamos tentando atingir? Como conquistar esses objetivos? Como definimos sucesso? E como medi-lo? Como fazer melhor ao longo do tempo?

A proposta do livro é ajudar o leitor a ter maior clareza sobre os impactos mais significativos para a sua organização, ampliando os positivos e mitigando ou até eliminando os negativos. A obra se estrutura na metodologia do *Social Impact Creation Cycle* (Ciclo de Criação de Impacto Social), baseada em questões fundamentais enfrentadas pelas empresas, ONGs e investidores que buscam maximizar seu impacto social.

Entre os desafios críticos, um dos mais comuns é a mensuração. Além de não ter clareza sobre o que medir, como fazê-lo nem como gerir seus impactos, as organizações acreditam muitas vezes que não têm habilidades e *expertise* para implementar o plano de mensuração e interpretar os resultados. Para algumas o problema não é medir o impacto em si, mas medir sua própria contribuição para aumentar os impactos positivos.

Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors

Marc J. Epstein e Kristi Yuthas
Editora Berrett-Koehler Publishers, 256 págs.
US\$ 26,45 (livro digital)