

A maioria do capitalismo:
como as empresas podem
usar os ODSs para conciliar
estratégia de negócios e
responsabilidade social

A Corporate Social Responsibility - CSR (Responsabilidade Social Corporativa) evoluiu de um recurso ad hoc para se tornar um imperativo estratégico que deve ser considerado pelas empresas. Um programa de CSR bem definido e alinhado pode ajudar empresas a expressarem um propósito abrangente que motiva funcionários, inspira clientes, satisfaz acionistas e promove o avanço da sociedade. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODSs) fornecem uma estrutura útil que ajuda empresas a direcionar e alinhar seus programas de CSR com as necessidades econômicas, sociais e ambientais que a sociedade e os investidores mais valorizam. Nossas análises da filantropia corporativa e práticas de cidadania mostram que as empresas já reconhecem a necessidade de abordar os ODSs e estão usando seus programas de CSR para aplicar, melhorar e reportar seus esforços. Entretanto, métricas mais robustas ainda se fazem necessárias, especialmente para empresas e *stakeholders*, para aproveitar ao máximo seu impacto.



Roland Hengerer, PhD
Analista Sênior de
Investimentos Sustentáveis

Atualmente existe um consenso cada vez maior de que as empresas devem demonstrar cidadania corporativa convincente para obter aceitação da comunidade local e para garantir sua licença para operação. “*Don’t be evil*” (“Não seja mau”)¹ ou simplesmente “comportar-se” já não são suficientes como padrão para os

líderes em sustentabilidade corporativa. Sociedade, governos e investidores esperam que as empresas não apenas “façam a coisa certa” mas também “a façam valer”, gerando impactos positivos para a sociedade. Numa era de notícias falsas, dados falsos, mercados supervalorizados e metas excessivas, todos os tipos de *stakeholders* estão cada vez mais exigindo menos conversa, mais substância e provas concretas. Noções de Responsabilidade Corporativa não escapam ao julgamento e no futuro espera-se que as empresas levem sua cidadania a um novo patamar.

Sociedade, governos e investidores esperam que as empresas não apenas “façam a coisa certa” mas também “a façam valer”, gerando impactos positivos para a sociedade.

¹ “Don’t be evil” O lema do código de conduta corporativo do Google de 2000-2015. Foi substituído por “faça a coisa certa” em 2015 após sua reestruturação já sob a Alphabet Inc.

A Evolução da Corporate Social Responsibility

Desenvolvendo Consciência Moral: uma teoria para crianças e empresas

No final dos anos 50, Lawrence Kohlberg² desenvolveu uma teoria do desenvolvimento moral na primeira infância. Segundo sua teoria, as crianças passam por três níveis distintos para chegar à consciência moral. O primeiro nível começa com a “*moralidade pré convencional*” segundo a qual o interesse próprio domina e “ser bom” significa evitar punições. No próximo nível de “*moralidade convencional*” as crianças passam a entender regras e autoridade como parte de uma estrutura maior de regras sociais. Apoio, aceitação e um sentimento de ordem requerem observância das regras. Nos estágios finais, os jovens atingem o nível “*pós convencional*” em que são capazes de definir um código pessoal de conduta que integra autonomia pessoal dentro de uma ordem social mais ampla. Esse nível pós convencional é o mais próximo de um código de ética universalmente aceito³.

Ao longo dos últimos cinquenta anos, as empresas seguiram um caminho semelhante para atingir a consciência social. Antes das revoluções sociais dos anos 60, a visão das empresas acerca do seu lugar no mundo era centrada na empresa. Nesse mundo, a existência era motivada unicamente por lucros; o bom comportamento era apenas para evitar multas do governo. Mais tarde, a prevenção de punições foi substituída pelo reconhecimento da empresa como um agente dentro de um sistema econômico maior com sua própria ordem e seu comportamento normativo aceitáveis. Apenas no final dos anos 90 as empresas começaram a adotar em massa os princípios de Corporate Social Responsibility (CSR). E apenas no início do século 21 a CSR começa a se tornar um imperativo corporativo.

Fig 1. figura: Evolução da CSR Moderna



Fonte: Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial, www.unido.org

² Lawrence Kohlberg (1927-1987), estudioso americano do século 20 considerado pioneiro no ramo da Psicologia que trata do desenvolvimento moral.

³ Os níveis apresentados aqui são uma versão simplificada do modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg. Na realidade, cada nível consiste de diversos estágios secundários.

Assim como com as crianças, podemos esperar que as empresas avancem para um terceiro e maior nível de consciência social corporativa - a verdadeira cidadania corporativa. Esse nível se caracteriza pela aceitação de princípios universais superiores para conduzir os negócios. Nesse nível, o desempenho da empresa

não é visto apenas através das lentes do lucro e da prática padrão, mas através de um senso estabelecido de propósito e valores corporativos, uma razão de ser corporativa—que inclui seu impacto (contribuições e depreciações) para *stakeholders* e sociedade.

Da Consciência Moral ao Tripé da Sustentabilidade

Não seria razoável para as empresas envolver-se com cidadania corporativa com propósitos exclusivamente altruístas; o melhor é deixar o altruísmo puro para doações filantrópicas. Empresas do “terceiro nível”

avanzaram em seu desenvolvimento moral e buscam um propósito norteador que oriente sua estratégia de negócios, estimule o envolvimento de *stakeholders* e ofereça suporte para o avanço da sociedade. E com razão, empresas que têm um propósito declarado têm melhor desempenho geral.⁴

“Faça a Coisa Certa”: como um forte propósito corporativo pode levar a um melhor desempenho

- A determinação para atender necessidades humanas reais leva a inovação e a novas oportunidades de negócios
- A redução de resíduos leva a maior eficiência e economia de custos
- O engajamento com temas sociais traz visibilidade e diferencial de marca
- Envolvimento de clientes para melhores produtos e serviços
- Envolvimento de clientes e atração de talentos
- Um pensamento de longo prazo leva a uma redução geral de riscos
- Gerar *goodwill* fornece capital social em tempos de crise

Não seria razoável para as empresas envolver-se com cidadania corporativa com propósitos exclusivamente altruístas; o melhor é deixar o altruísmo puro para doações filantrópicas.

uma estrutura e um vocabulário comuns que podem ajudar as empresas a alinhar sua CSR e know-how do negócio com as prioridades da sociedade. E com sua importância cada vez maior, a influência dos ODSs na regulamentação das empresas só aumentará—um fato que as empresas não podem ignorar.

Mas qual a melhor maneira das empresas definirem seu propósito? Declarações de Visão e Missão são reconhecidamente nobres e vagas. Felizmente a ajuda chegou, Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODSs)⁵ como mostraremos a seguir, estabelecem

Adicionalmente, os ODSs são uma grande oportunidade de investimento. Estima-se que atingir os ODSs com sucesso exija uma média de USD 5-7 trilhões por ano pelos próximos 12-15 anos até 2030.⁶

⁴ Harvard Business Review e EY Beacon Institute, “The Business Case for Purpose”, 2015

⁵ Informações sobre os Objetivos de Sustentabilidade da ONU estão disponíveis em <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

⁶ United Nations Global Compact, Private Sector Investment and Sustainable Development, https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Private_Sector_Investment_and_Sustainable_Development.pdf

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Unindo Propósito e Oportunidade

De conversas vazias a métricas reais: medindo os benefícios para investidores e sociedade

Os ODSs oferecem uma ampla estrutura, abrangente o bastante, para incluir toda a gama de causas (por

exemplo humanitárias, ecológicas, econômicas) e específica o bastante para orientar as empresas em relação aos critérios exatos necessários para atingir cada objetivo. A especificidade é importante especialmente para as empresas, pois elas buscam identificar, medir e reportar de forma clara o impacto de suas contribuições de CSR.

Os ODSs oferecem uma ampla estrutura, abrangente o bastante, para incluir toda a gama de causas e específica o bastante para orientar as empresas em relação aos critérios exatos.

Para os investidores é igualmente importante a disponibilidade de ferramentas sistemáticas de divulgação de informações que meçam o progresso corporativo em relação a objetivos e metas. Entretanto, nem todos os ODSs podem ser facilmente transformados em KPIs transparentes, quantificáveis. Além disso, diferenças consideráveis separam os diferentes setores em relação ao foco e à escala dos ODSs. Portanto, é importante que as empresas foquem nos ODSs que tenham mais relação com seu negócio principal.

Apesar do grande crescimento das referências aos ODSs nos relatórios das empresas desde 2015, as evidências são muito mais na forma de relatos, mas de difícil comparação. Para explicar essas deficiências de dados, adaptamos o questionário de 2017 para pressionar as empresas a abordarem como estão usando os ODSs na sua estratégia de CSR e, mais especificamente, como estão medindo seu desempenho e impacto com base em indicadores chave sociais e de negócios (KPIs). As informações coletadas podem, em última instância, ser incorporadas ao processo de investimento para otimizar o impacto geral de uma carteira de investimentos (ver Figura 2).

É importante que as empresas foquem nos ODSs que tenham mais relação com seu negócio principal.

Figura 2: Metas de desenvolvimento sustentável



Fonte: RobecoSAM

Resultados da campanha CSA/DJSI 2017

O questionário de *Corporate Sustainability Assessment* - CSA (Avaliação de Sustentabilidade Corporativa) 2017 da RobecoSAM perguntou às empresas se elas tinham uma estratégia em nível de grupo que orientasse suas atividades de cidadania corporativa; e demandou que as empresas indicassem como essa estratégia está alinhada com sua estratégia corporativa geral e com

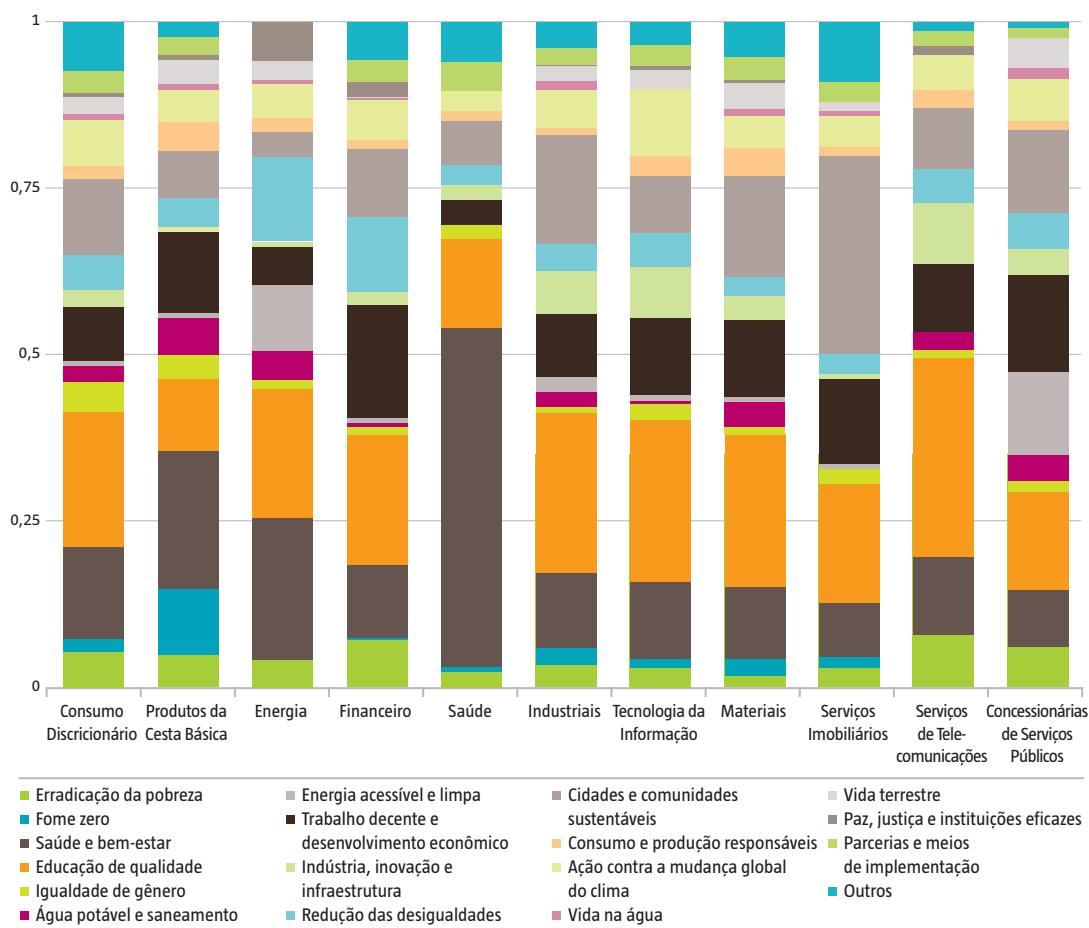
os ODSs. A pontuação teve por base as evidências de:

- estratégia corporativa claramente definida e alinhada (via direcionadores de negócio) com os ODSs
- KPIs qualitativos e quantitativos definidos para medir as contribuições corporativas para os ODSs

Quais ODSs recebem mais atenção: um olhar mais atento no foco do setor

Os dados revelam algumas correlações interessantes entre os ODSs e setores específicos.

Figura 3: A distribuição dos ODSs por todos os setores GICS



Fonte: RobecoSAM

Educação de Qualidade (ODS 4) apareceu como o mais popular - um resultado surpreendente, pois intuitivamente esse objetivo não corresponde aos direcionadores de negócio de todos os setores. Entretanto, uma análise mais aprofundada revelou

que em muitos casos, as empresas equiparavam suas próprias comunicações corporativas com “educação de qualidade”. Mais adiante aplicaremos critérios e indicadores mais rigorosos no questionário de CSA.

4 Principais ODSs em todos os setores

1. Educação de Qualidade – ODS 4
2. Boa Saúde e Bem-Estar – ODS 3
3. Cidades e Comunidades Sustentáveis – ODS 11
4. Trabalho Digno e Crescimento Econômico – ODS 8

A maioria dos setores demonstra algum grau de interesse pelos ODSs

De forma mais previsível, o objetivo Boa Saúde e Bem-Estar (ODS 3) foi citado por empresas do setor de saúde, e seus KPIs correspondentes também estavam alinhados com direcionadores chave do negócio (ex. número de pessoas tratadas). O foco no ODS dos outros setores seguiu orientações similares compreensíveis:

- Cidades e Comunidades Sustentáveis (ODS 11) => no setor de imóveis
- Energias Renováveis e Acessíveis (ODS 7) => no setor de concessionárias de serviços públicos
- Reduzir as Desigualdades* (ODS 10) => nos setores financeiros

Trabalho Digno e Crescimento Econômico (ODS 8) obteve atenção em grande parte porque é um benefício genérico do negócio que se aplica a praticamente todas as empresas. Julgamos a menção explícita desse objetivo pelas empresas como indicativo de uma fragilidade ou da total ausência de outros programas e métricas relacionados aos ODSs.

Nossos resultados confirmam os resultados de estudos acadêmicos que apresentam correlações similares com base em identificação de alto nível dos ODSs pelos diferentes setores. Entretanto, levamos a análise adiante complementando essa abordagem com dados de ODSs fornecidos diretamente pelas próprias empresas⁷. Além disso, nosso acesso direto às respostas das empresas nos possibilita analisar minuciosamente e separar as respostas que não têm significado e impacto daquelas fornecidas por empresas líderes que adotaram os ODSs como ferramenta para melhorar suas contribuições de CSR e vice versa. Adicionalmente, nossa sólida relação com as empresas participantes nos permite engajar e influenciar aquelas que estão atrasadas em relação aos seus pares.

*ex. através de sistemas de microfinanciamento

⁷ Schramade, W. "Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 29, No. 2, Spring 2017.

As implicações para os investidores

Para investidores interessados em atingir ODSs específicos, verificamos a distribuição de setores de atividade para todos os 17 ODSs. Os dados confirmam nossa teoria inicial (abundância de energias renováveis no setor de concessionárias de serviços públicos ou de boa saúde no setor de saúde), mas acima de tudo dados como esses nos ajudarão a conceber produtos de investimento direcionados para ODSs específicos.

Por exemplo, investidores interessados em ter acesso ao ODS 7 - Energias Renováveis e Acessíveis, devem focar em concessionárias de serviços públicos. Do mesmo modo, a visibilidade relacionada ao ODS 2 - Erradicar a Fome, pode ser alcançada através de investimentos no setor de alimentos e bebidas ou de bens de capital (que inclui empresas que trabalham com agricultura e equipamentos agrícolas). Ao mesmo tempo, os dados mostram distribuições razoavelmente amplas da maioria dos ODSs em todos os setores. Em outras palavras, a maioria dos setores demonstra algum grau de interesse pelos ODSs. Isso é importante, na medida em que investidores não são forçados a fazer investimentos indesejados num setor apenas para ter acesso a ODSs específicos. Além disso, o direcionamento dos ODSs é possível sem grandes *tracking errors*.

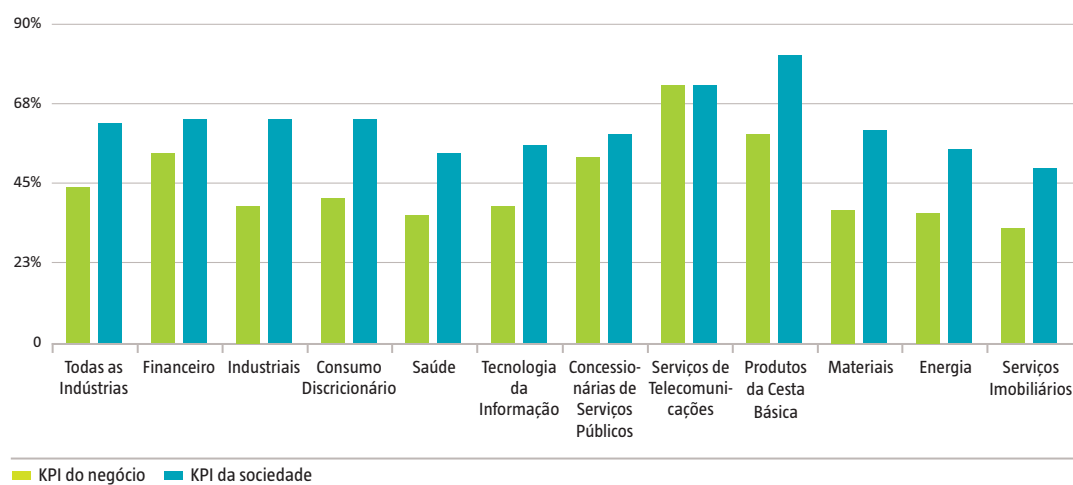
Métodos para quantificar o impacto dos ODSs

A Figura 4 mostra até que ponto as empresas já estão usando KPIs quantitativos para associar sua estratégia corporativa a um ODS. Mais da metade de todas as empresas participantes (62%) dizem ter pelo menos um KPI quantitativo para impactos sociais. Pouco menos da metade das empresas (44%) também têm um KPI de negócios.

A disponibilidade de KPIs quantitativos varia de acordo com o setor e o escopo (negócio vs. social), com as necessidades básicas do consumidor apresentando o maior percentual (81%) para KPIs sociais, e Imóveis apresentando o menor percentual (32%) para KPIs de negócios. Apesar da força significativa desses KPIs ainda variar, isso mostra que as empresas estão de fato tentando estabelecer medidas.

Um exemplo ilustrativo de KPIs para o ODS 6 (água) fornecido pela Suez (uma empresa global de água) é o número de contratos para serviços hídricos sustentáveis (KPI de negócios) e o número de pessoas atendidas por serviços de saneamento de água em países em desenvolvimento (KPI social). Outro ótimo exemplo vindo da Sanofi (uma empresa farmacêutica) para o ODS 3 (Saúde de Qualidade) é o número de tratamentos contra a malária vendidos às populações vulneráveis por menos de 1 dólar, e o número de pessoas tratadas (KPI social).

Figura 4: As empresas já estão quantificando os ODSs
% das empresas com pelo menos um KPI quantitativo relacionados a um ODS



Fonte: RobecoSAM

Assim como nesse último exemplo, para todos os setores (exceto o de Telecomunicações), aparentemente é mais fácil medir o benefício social do que relacioná-lo a uma métrica de negócio quantitativa. Para alguns KPIs documentados por empresas, não havia nenhuma conexão clara com os direcionadores do negócio. Em outros casos, pode existir relação, mas as empresas tiveram dificuldade de expressar a conexão.

Diante do crescente interesse de investidores por medidas de impacto, assim como a evidência de estudos mostrando os benefícios no desempenho das empresas que alinham seu propósito de forma estratégica, as empresas descobrirão que vale a pena o esforço para identificar e medir KPIs tanto de negócios quanto sociais como métricas estratégicas a serem usadas pelos *stakeholders*.

Desafios e próximos passos

Da alquimia a uma abordagem científica baseada em evidências

As categorias dos ODSs foram apresentadas na campanha CSA 2017, e descobrimos que as empresas participantes já os utilizam, mas muitas vezes com uma boa dose de discricção. Além disso, muitas empresas ainda têm dificuldades para definir metas quantitativas.

sólidos, passíveis de comparação e específicos o bastante para utilização em decisões de investimento. A tarefa mais desafiadora é a quantificação dos impactos. Até que as empresas tenham a chance de desenvolver ferramentas mais sofisticadas, os investidores podem ter que se contentar com parâmetros mais qualitativos e conjuntos de dados mais categóricos que forneçam faixas de dados (alto, médio, baixo impacto ou excelente, médio, ruim, etc.) em vez de métricas quantificadas com precisão (ver Figura 2).

As empresas precisam se preparar para um nível muito maior de controle.

Portanto, é importante ter um olhar crítico em relação aos KPIs apresentados para evitar o risco de “perfumaria corporativa”. Em todo caso, as empresas precisam se preparar para um nível muito maior de controle. Embora ainda pareça aceitável fornecer uma ‘alquimia’ com ODSs vaga e baseada em intuição, no futuro os investidores exigirão muito mais evidências quantitativas com ‘grau de investimento’.

Para transformar ODSs em ferramentas mais aprimoradas, empresas e investidores precisam encontrar Indicadores Chave de Desempenho (KPIs)

Entretanto, com a obtenção da riqueza de dados específicos das empresas, podemos agora definir as melhores práticas por setor e usá-las como referência no futuro. Além disso, o benchmarking de pares aumentará a concorrência (e a pressão dos pares) entre as empresas para melhorar não apenas a qualidade dos dados, mas o impacto social. Em última instância, deve haver um conjunto de KPIs padronizados que possam ser compartilhados entre os investidores. Num estudo a parte, descrevemos os esforços da RobecoSAM para avaliar comparativamente o impacto dos ODSs para produtos de investimentos e carteiras de clientes.⁸

⁸ RobecoSAM Insight 10/2017: “Accelerating Impact: Advancing SDGs through Investing” (Acelerando o Impacto: Melhorando SDGs através de investimentos)

Olhando para Futuro

A Cidadania Corporativa evoluiu muito nas últimas décadas passando de um componente isolado, secundário, dos relatórios corporativos e se tornando um componente mais visível integrado à estratégia corporativa como um todo. Dadas as formas através das quais a gestão corporativa (se alinhada corretamente com os direcionadores do negócio) pode dar suporte à inovação do negócio, reduzir riscos e melhorar o diferencial de marca, “fazer a coisa certa” não se trata apenas de uma opção, mas de uma vantagem comercial e uma necessidade corporativa.

“Fazer a coisa certa” não se trata apenas de uma opção, mas de uma vantagem comercial e uma necessidade corporativa.

Além disso, as expectativas dos consumidores, reguladores e investidores estão mudando e cada vez mais espera-se que as empresas não apenas forneçam produtos e serviços, mas o façam de forma equilibrada trazendo uma contribuição positiva líquida para as comunidades em que operam. Os resultados financeiros no final do ano já não são a única medida de desempenho — a forma como esses resultados são alcançados também é importante.

Métricas vagas precisam ser solidificadas e fortalecidas pelo discurso da opinião pública para que a apresentação dos ODSs ganhe status de ‘nível de investimento’.

Os ODSs oferecem uma estrutura sistemática, linguagem comum e aceitação global que podem ajudar as empresas a alinhar as iniciativas de CSR não apenas com seus objetivos internos de negócios, mas também com os desafios priorizados e valorizados pela sociedade em geral — incluindo investidores responsáveis. Até agora os dados mostram que as empresas já estão incorporando e apresentando os ODSs como parte integrante de seus programas mais amplos de CSR. Entretanto, os dados também mostram que medidas específicas, objetivas e passíveis de monitoramento como os KPIs podem ser usados mais efetivamente para beneficiar programas de CSR assim como o desempenho das empresas. No futuro, métricas vagas precisam ser solidificadas e fortalecidas pelo discurso da opinião pública (da mesma forma que os lucros e os números de crescimento) para que se tornem métricas tangíveis reais, e para que a apresentação dos ODSs ganhe status de ‘nível de investimento’.

Por meio da *CSA - Corporate Sustainability Assessment*, continuaremos a pressionar as empresas para um maior rigor em relação aos KPIs, aos programas de CSR e ao foco nos ODSs.

Como teorizou Kohlberg, da mesma forma que as crianças passam por estágios de desenvolvimento moral, o mesmo acontece com as empresas. Por meio da *CSA*, do *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, da nossa pesquisa de SI (Investimento Sustentável) e do diálogo contínuo com as empresas, esperamos facilitar o processo identificando as empresas que, através da sua cidadania corporativa, não apenas cumprem suas obrigações corporativas, mas também proporcionam e desenvolvem oportunidades que geram valor real para a sociedade.

