

ZINE CONSCIENTE

#46



Isaac Getz, professor de liderança e inovação da ESCP Business School em Paris, & Laurent Marbacher, consultor especializado em transformação corporativa e criação de valor social.

Uma lição sobre criar empresas bem-sucedidas que se importam

A pandemia de Covid-19 está ressaltando como negócios altruístas se adaptam às crises, mantendo-se flexíveis e sobrevivendo.

Em meados de março, a Covid-19 obrigou a maior parte da Europa e do continente asiático a entrar em quarentena. Já para a Sterimed, empresa francesa formada por 900 funcionários que fabrica embalagens médicas esterilizadas de última geração, a pandemia trouxe notícias mistas. O aumento repentino de 40% na demanda por seus produtos foi bem-vindo, mas aumentar a produção em suas fábricas representava um verdadeiro desafio. Um elemento era particularmente espinhoso: a compra de máscaras de proteção para os trabalhadores era impossível na França.

Por recusar-se a arriscar a saúde de seus funcionários, a Sterimed precisava urgentemente de máscaras. Como comercializava seus produtos com a China há anos, a direção da companhia rapidamente percebeu que um de seus clientes chineses estava produzindo máscaras protetoras em larga escala e poderia enviar várias caixas de amostras grátis - o que não infringiria a proibição chinesa de exportação comercial de máscaras. Assim, a Sterimed acabou com mais máscaras do que o necessário, e o CEO Thibaut Hyvernats imediatamente pensou que poderia repassá-las. “Liguei para os meus amigos empresários e começamos a compartilhar algumas das máscaras sobressalentes”, disse Hyvernats. Ele então teve mais uma ideia: “Em vez de ajudar várias dezenas de amigos, eu poderia ajudar 20 milhões de amigos!”.

Hyvernats descobriu que mais de um cliente chinês da Sterimed estava fabricando máscaras de proteção e que a China estava suspendendo sua proibição de exportação. Trabalhando em sua casa no subúrbio de Paris, convocou uma reunião da equipe executiva e, em 10 minutos, o grupo decidiu aderir a uma atividade totalmente nova: a impor-

tação de suprimentos médicos. A empresa alavancou seus principais recursos técnicos, regulatórios e da cadeia de suprimentos para implementar o financiamento e a logística necessários. Em meados de abril, a empresa havia trazido 25 milhões de máscaras da China para a França. A Sterimed os vendeu a preço de custo, adicionando taxas de transporte estimadas. “Se os custos de transporte aéreo excederem nossas estimativas, podemos muito bem perder dinheiro. Mas esse não é o ponto”, observou Hyvernats na época.

Conhecemos a Sterimed pela primeira vez quando estávamos pesquisando um livro sobre o que acabamos chamando de corporação altruísta, ou seja, um negócio cujo objetivo é criar primeiro valor social, não valor social como subproduto de - ou junto com - lucros. Corporações altruístas são empresas que servem incondicionalmente seus clientes, fornecedores e comunidades locais por meio de seus principais processos de negócios. Portanto, eles medem seu sucesso com métricas qualitativas, como o prazer de seus clientes, a saúde de seus fornecedores ou o bem-estar que eles trazem para suas comunidades.

Nosso estudo de cinco anos mostrou que empresas altruístas - públicas ou privadas - eram continuamente bem-sucedidas usando esse modo de negócios específico e focado socialmente, prova de que existe uma maneira de administrar empresas que não depende apenas do foco nos resultados financeiros (o modelo de valor para o acionista). Trata-se, assim, de uma alternativa sólida e credível à abordagem da “escola de Chicago”, uma vez que, atendendo às necessidades dos membros de seu ecossistema, essas empresas altruístas foram economicamen-

te bem-sucedidas.

Observamos esse fenômeno em várias dezenas de empresas em três continentes em diversos setores como bancos, manufatura, varejo, produtos farmacêuticos, hospitalidade, alimentação e saúde; muitas das empresas praticavam o altruísmo corporativo há décadas. Embora as empresas altruístas sejam diferentes da concorrência quanto ao foco no bem dos membros de seu ecossistema, elas permanecem capitalistas na medida em que valorizam os lucros. Os lucros após impostos, no entanto, são alocados primeiro para serviços adicionais dos membros do ecossistema - e funcionários -, e só depois direcionados aos acionistas (isso inclui companhias abertas quando detalhado no acordo de acionistas).

No entanto, como muitas vezes se diz que as crises são o verdadeiro teste do modo como os negócios são executados, seguimos recentemente com várias empresas que estudamos em uma variedade de setores, incluindo a Sterimed, e adicionamos alguns outros. Queríamos ver como elas reagiram à nova pandemia de coronavírus - e como eles permaneceram fiéis aos seus valores.

Gigantes conscientes

Os consultores de uma das 200 agências da divisão do Reino Unido do banco sueco Handelsbanken não hesitaram quando um de seus clientes - um fabricante de ventiladores médicos - pediu suporte de emergência. Diante do aumento da demanda, o fabricante precisava entregar um enorme pedido de peças, cuja documentação normalmente levaria de duas a três semanas para ser processada. A Handelsbanken fez isso em sete dias, trabalhando até durante os fins de semana e sem custo adicional, acelerando a entrega de ventiladores aos hospitais do

Reino Unido no auge da pandemia.

Já a Les Tissages de Charlieu (LTC), uma sofisticada indústria têxtil francesa, decidiu ajudar com máscaras. Em 13 de março, logo no início da pandemia na França, a empresa desenvolveu uma máscara reutilizável de alta qualidade em tecido lavável em 24 horas e a publicou em seu site. Depois de receber milhões de visitas na web e milhares de ligações, a LTC transformou seu processo de fabricação em dois dias para produzir 150.000 máscaras por dia, trabalhando 24 horas diárias, 7 dias por semana, para atender hospitais e outros clientes. Como a Sterimed, a LTC cobrava apenas pela produção e envio; também compartilhou as especificações do projeto para que outros fabricantes também produzissem máscaras.

Paralelamente, em 24 de março, Laurent Cavard, CEO da Altho, uma importante produtora de batatas fritas na França, anunciou um aumento de 9% nos salários de seus fornecedores de transporte.

No mesmo dia, a Energy Vision, uma empresa belga que analisa o uso de energia e ajuda os clientes a desenvolver economias sustentáveis, declarou que não cobraria pelo consumo de energia por dois meses. E em 2 de abril, a MAIF, uma seguradora mútua francesa com 8.000 funcionários, anunciou que estava reembolsando € 100 milhões (US \$ 108 milhões) a seus 2,8 milhões de clientes de seguro de carro - os especialistas da MAIF observaram uma queda de 75% nos acidentes de carro durante o bloqueio e decidiram devolver os fundos não utilizados resultantes a seus clientes.

Pode parecer que todas essas empresas poderiam se dar ao luxo de ser altruístas durante a crise porque já estavam indo bem. A realidade, porém, é muito mais complexa. De fato, graças à maneira de administrar

seus negócios, eles já estavam superando a concorrência: em 2020, por exemplo, a MAIF foi classificada em primeiro lugar em seguros para o relacionamento com clientes na França pelo 16º ano consecutivo, e a sueca Handelsbanken superou a lucratividade de seus principais rivais por 48 anos seguidos. Mas seria um erro pensar que foi por causa de sua força financeira que essas empresas tiveram a chance de agir a favor de seus membros do ecossistema. Na França, por exemplo, nenhum dos maiores concorrentes da MAIF devolveu fundos não utilizados aos seus clientes de seguro de carro.

Há algo em como essas empresas são administradas que as fazem agir incondicionalmente. E há algo que explica por que eles se recusam a lucrar com o mercado inflado, por que aumentam os salários dos fornecedores, por que retornam lucros obtidos para os clientes e por que trabalham horas extras sem cobrar.

Por dentro das organizações altruístas

É importante observar que altruísmo corporativo não é o mesmo que filantropia comercial (doação de parte dos lucros corporativos). Tampouco é o mesmo que a maneira sustentável como algumas empresas tentam administrar os negócios, equilibrando as atividades de valor social e valor econômico simultaneamente. As empresas altruístas se concentram incondicionalmente na criação de valor social, acreditando que o valor econômico seguirá. Isso significa que tudo bem se uma atividade comercial específica não gerar dinheiro - ou mesmo se perder dinheiro - desde que a atividade ofereça benefícios a uma parte do ecossistema da corporação e não a faça falir. E, em uma crise, esse tipo de comportamento prova o argumento de Nassim Nicholas Taleb sobre

o que ele chamou de empresas antifrágis: organizações que não apenas mostram resiliência ou robustez, mas possuem quatro características que lhes dão a capacidade de se fortalecerem diante das adversidades:

1. Visão corporativa socialmente orientada e inspiradora

A empresa atende incondicionalmente seu ecossistema de clientes, fornecedores e comunidades locais, bem como seus funcionários. Ela vê o desempenho financeiro como resultado dessas ações, não seu único e grande objetivo. A visão deve ser maior do que os limites da empresa e também possuir uma qualidade aspiracional, que permite aos funcionários “possuí-la” emocionalmente.

2. Um CEO como guardião da visão

O CEO tem como principal responsabilidade assegurar que todos se apoderem da visão da empresa e que ela sirva como critério para a tomada de decisão. O CEO incentiva os funcionários a se questionarem: “O que estou tentando fazer é a melhor forma de servir aos membros do nosso ecossistema como pessoas primeiro, e não como um meio para nossos negócios?”

3. Ação autônoma

Como todos os funcionários da empresa sabem qual visão estão buscando, a tomada de decisões e o poder de implementar idéias tornam-se consequências naturais disso. Conhecendo o critério de decisão, eles não precisam perguntar aos gerentes quais são as melhores opções para cada membro do ecossistema com o qual lidam.

4. Gerentes atuando como líderes servos

Os gerentes não devem se limitar a contro-

lar equipes, mas sim perguntar: “De acordo com a visão organizacional, o que é preciso fazer para alcançar o melhor resultado?” ou “O que está te impedindo de fazer o seu melhor?” O trabalho de um gerente é remover obstáculos à ação dos funcionários e fornecer a eles os recursos (materiais, tempo, etc.) dos quais eles precisam para agir.

Altruísmo corporativo na prática

A FruitGuys, empresa californiana fundada em 1998 e avaliada em US \$ 35 milhões, atualmente emprega 170 pessoas, entregando frutas frescas nos escritórios. A empresa cresceu enquanto cultivava continuamente os quatro princípios de uma empresa altruísta e antifrágil:

“O altruísmo corporativo não é filantropia comercial. As empresas altruístas se concentram incondicionalmente na criação de valor social, acreditando que o valor econômico seguirá.”

Primeiro, entregar o melhor serviço possível para os clientes foi o motivo pelo qual Chris Mittelstaedt iniciou o FruitGuys. Quando um amigo mencionou que muitos funcionários do escritório não tinham comida saudável no trabalho, Mittelstaedt viu ali uma oportunidade de ajudar as pessoas. Na cozinha de seu apartamento em São Francisco, ele e sua esposa começaram a preparar cestas de frutas frescas para empresas locais, criando um forte relacionamento com os agricultores locais que forneciam os produtos.

Mittelstaedt define seu objetivo de vida como “elaborar modelos de negócios que permitam que pessoas e organizações tenham um impacto positivo e saudável no mundo”. Isso direciona “o que é a FruitGuys e o que ela oferece a clientes, funcioná-

rios, parceiros comunitários, agricultores e o mundo em geral”, e vai além do simples fornecimento de boas frutas. Por exemplo, quando os roedores invadiram e quase destruíram os pomares de pêsego de um fazendeiro, ele mencionou a um funcionário da FruitGuys que as corujas podem ajudar a manter a população de roedores sob controle. Alguns meses depois, a FruitGuys surpreendeu o fazendeiro instalando quatro caixas de ninho de coruja em seu celeiro. Funcionou - as corujas ocuparam os ninhos e os roedores foram embora.

Em segundo lugar, para que todos se sintam parte dessa meta corporativa de servir incondicionalmente os membros do ecossistema, é fundamental que o CEO atue como guardião dessa visão. Quando um cliente se queixou de ter visto um gesto rude de um dos motoristas de entrega da empresa, Mittelstaedt decidiu criar e colocar em prática uma filosofia mais explícita de atendimento ao cliente. Ele chamou-a de os 5Rs: seja respeitoso, seja responsivo, seja realista, seja responsável e (pertinente neste caso) deixe recordações positivas na mente dos consumidores. Ele disse aos funcionários: “Façam o que acharem necessário [para implementar essa filosofia], independentemente do custo. Vocês têm carta branca.

Essa licença de operação permitiu que os funcionários internalizassem a visão e a filosofia da empresa e agissem sozinhos ao enfrentar problemas de clientes ou fornecedores. Por exemplo, quando uma funcionária do departamento de cobrança telefonou para um cliente sobre o atraso no pagamento de oito contas, ela descobriu que talvez não as tivesse enviado pelo sistema de transferência de dados, o meio de cobrança preferido do cliente. O cliente ficou chateado porque as contas agora teriam que ser processadas manualmente. Imediatamente, considerando a carta branca dada pelo gestor, a fun-

cionária se ofereceu para cancelar as contas. “Estou ciente de quantos problemas nosso erro causou a você. É inaceitável”, disse ela. Surpreendida, o cliente mudou de tom, recusou o gesto e prometeu pagar.

Por fim, como líderes servos, os gerentes da FruitGuys trabalham juntos para encontrar soluções. Mittelstaedt explica: “Não sou inteligente o suficiente para encontrar a resposta certa, mas [faço] perguntas muito boas para tentar descobrir qual seria a resposta certa”. Um exemplo dessa abordagem: quando a empresa recebeu uma reclamação do cliente - bananas marrons na caixa de frutas - um gerente de atendimento ao cliente colaborou com um gerente de armazém para enviar uma nova entrega ao cliente naquele mesmo dia - mesmo o cliente estando a três horas de viagem de distância. Os gerentes se uniram para fazer as pazes com o cliente - que mal podia acreditar quando a caixa de frutas de reposição foi entregue tão rapidamente.

Os bloqueios da COVID-19 atingiram a FruitGuys com força. A empresa normalmente fornece seus produtos em 48 estados americanos e, em questão de semanas, sua receita caiu 90%. Mittelstaedt se lembra de alguém dizendo a ele para “engolir” seus negócios e demitir todos os funcionários para conter as perdas. A lógica financeira corroborava essa solução, mas ela não se encaixava na visão e na filosofia da empresa. Assim, durante a primeira semana da crise, a equipe de liderança procurou soluções alinhadas com a visão da empresa e “até o triplo das perdas incorridas”, como afirmou Mittelstaedt. A solução: um negócio de entrega em domicílio para clientes particulares e um programa para entregar frutos às pessoas que combatem a COVID-19 na comunidade local, o que ajudaria o ecossistema que a empresa atendia. A empresa também evitou demissões, optando por uma concessão parcial da for-

ça de trabalho e prosseguindo com os pagamentos de todos os benefícios de assistência médica. Além disso, ainda ajudou a encontrar trabalho para alguns funcionários de entrega e embalagem de outras empresas, evitando maiores problemas socioeconômicos.

O serviço de entrega em domicílio tem sido um sucesso. A empresa agora tem pedidos no valor de US \$ 90.000 por semana, equilibrando seu orçamento interno. Paralelamente, o Programa de Proteção de Pagamento do governo dos EUA possibilitou a reintegração de todos os funcionários até o final de junho. A FruitGuys acredita que apenas 60% a 70% de seus clientes corporativos retornarão, por isso pretende expandir o negócio de entrega em domicílio para retomar o pleno emprego permanente e exceder sua trajetória de crescimento anterior.

Um gerenciamento alternativo

A FruitGuys e as outras empresas que mencionamos foram capazes de adaptar suas capacidades e processos de negócios para agir - particularmente durante a crise atual - a favor de seus clientes, fornecedores e comunidades locais. Eles não conseguiram isso, porém, através de análises financeiras inteligentes, concentrando-se no lucro ou na maximização do valor para os acionistas. Eles fizeram isso ao focar no bem dos membros de seu ecossistema, o que lhes permitiu conceber e implementar novas soluções rapidamente. A Sterimed, por exemplo, está considerando transformar suas novas atividades de importação em um importante pilar de negócios. A empresa chegou a esse ponto fazendo apenas uma pergunta: “Como podemos transformar nossos processos para continuar a servir incondicionalmente os membros do nosso ecossistema, incluindo nossos funcionários?”

Todas as crises têm fim. Para muitas empresas, no entanto, o fim da crise não será o fim das más notícias. Elas podem não conseguir mais atender à demanda do mercado porque os fornecedores desapareceram e os funcionários foram demitidos. Como na fábula de Esopo, elas podem ser como o carvalho que quebra durante a tempestade. As corporações altruístas, por outro lado, se parecerão com os juncos, que dobram, mas não quebram. A crise atual destacou como é possível focar apenas no bem comum e - como resultado, não como um objetivo - prosperar. Pode não ser possível para todas as empresas fazer isso, mas acreditamos que não é tarde para tentar. ■

