

Copyrighted Material

EDIÇÃO FRACIONADA DO LIVRO
"CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO"



GUIA PRÁTICO DE

NEGÓCIOS CONSCIENTES

*Volume 2: Interdependência
dos Stakeholders*

RAJ SISODIA
TIMOTHY HENRY
THOMAS ECKSCHMIDT



Copyrighted Material



GUIA PRÁTICO DE
NEGÓCIOS
CONSCIENTES

*Volume 2: Interdependência
dos Stakeholders*



Copyrighted Material

EDIÇÃO FRACIONADA DO LIVRO
"CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO"



GUIA PRÁTICO DE
NEGÓCIOS
CONSCIENTES

*Volume 2: Interdependência
dos Stakeholders*

RAJ SISODIA
TIMOTHY HENRY
THOMAS ECKSCHMIDT



Copyrighted Material

GUIA PRÁTICO DE NEGÓCIOS CONSCIENTES – Volume 2: Interdependência dos Stakeholders

Edição fracionada do livro CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO – Ferramentas para transformar sua organização © 2018 Editora Voo

Original CONSCIOUS CAPITALISM FIELD GUIDE – Tools for transforming your organization © 2018 Harvard Business School Publishing Company

Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press.

Autores:

Raj Sisodia, Timothy Henry e Thomas Eckschmidt

Tradução:

Silvia Morita

Coordenação editorial:

Claudia Kubrusly e Priscila Seixas

Revisão:

Raquel Benchimol

Capa:

Suiane Cardoso

Diagramação:

Maurício Carneiro

Catalogação na Publicação (CIP)

Sisodia, Raj
S623g Guia prático de negócios conscientes : volume 2 :
Interdependência dos Stakeholders / Raj Sisodia ;
Timothy Henry e Thomas Eckschmidt ; traduzido por
Silvia Morita. – Osasco (SP) : Voo, 2024.
176 p.

Edição fracionada do livro "Capitalismo
consciente: guia prático : ferramentas para
transformar sua organização".

ISBN 978-65-89686-79-8

1. Empreendedorismo 2. Administração de
empresas I. Henry, Timothy II. Eckschmidt, Thomas
III. Morita, Silvia IV. Título.

CDD: 658

Biblioteca responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:
Editora Voo Ltda.

Avenida das Comunicações, 265, Setor 1 MOD A-07, Osasco/SP, CEP 06.276-190.

www.editoravoo.com.br

DE RAJ

Dedicado a cinco líderes conscientes inspiradores que estão tornando o mundo melhor a cada dia: Herb Kelleher, Jim Sinegal, Paul Polman, Howard Schultz e Ratan Tata. Vocês realmente elevaram a humanidade por meio de suas lideranças sábias e cuidadosas.

DE TIMOTHY

Para meus filhos, Kaylee e Michael, que vocês encontrem significado e propósito em suas vidas profissionais. Em memória do meu colega Jeff Klein.

DE THOMAS

À minha esposa, Ana, e minha filha, Gabriela, por serem minha inspiração e me darem a coragem para buscar sonhos maiores!

Sumário

<i>Nota à nova edição</i>	<i>ix</i>
<i>Prefácio</i>	<i>xiii</i>
<i>Prólogo</i>	<i>xvii</i>

1. Por que Capitalismo Consciente?	1
2. Iniciando a jornada	15

Parte Um

Interdependência dos stakeholders

3. O modelo de stakeholder	41
4. Orientando-se para os stakeholders	49
5. Identificando os stakeholders do negócio e mapeando suas necessidades	83
6. Incorporando a integração dos stakeholders	99

Parte Dois

Implementação

7. Definindo as prioridades da organização	123
8. Mobilizando a organização	139

Epílogo	165
----------------	-----

<i>Apêndice: Dinâmica das Laranjas Ugli</i>	167
<i>Notas</i>	171
<i>Agradecimentos</i>	173

Nota à nova edição

Bem-vindo, bem-vinda à reedição do clássico livro *Conscious Capitalism Field Guide*, publicado originalmente pela Harvard Business Review Press em 2018. Nesta nova edição, o livro foi adaptado em quatro volumes, cada um trazendo um dos quatro fundamentos do capitalismo consciente, com o objetivo de proporcionar uma experiência diferente para os leitores, sejam consultores, empresários, líderes, empreendedores ou qualquer pessoa que acredite no potencial dos negócios para fomentar o bem e gerar riqueza financeira, social, ambiental, emocional, tecnológica, educativa e, até mesmo, espiritual.

Antes de apresentar este segundo volume, um esclarecimento importante: esta nova edição é voltada para quem ainda NÃO leu o livro completo, *Conscious Capitalism Field Guide* ou *Capitalismo Consciente Guia Prático* (edição em português de 2018, publicada pela Voo). A ideia desta reedição é apresentar o mesmo conteúdo do livro completo, fracionado em quatro livros menores: Guia Prático de Negócios Conscientes Volume 1 – Propósito evolutivo; Volume 2 – Interdependência dos stakeholders; Volume 3 – Cultura responsável; e Volume 4 – Liderança de cuidar. Como conteúdo adicional, os novos livros contêm apenas vídeos introdutórios e textos de abertura atualizados, os quais você também poderá acessar no site www.CCFieldGuide.com.

A reedição do livro completo foi possível graças aos meus coautores Raj Sisodia e Timothy Henry, que abraçaram a ideia comigo, à Editora Voo, que trabalha para conectar pessoas a conteúdos de impacto, à Harvard Business Review Press, que nos apoiou nesta ideia, e ao Sistema B, que compartilhou histórias, casos e práticas incríveis de organizações conscientes no Brasil. Todo um ecossistema que se fortalece a cada novo projeto para mostrar que: (1) não estamos loucos, (2) não estamos sozinhos e (3) sim, é possível fazer a diferença no mundo por meio de negócios mais conscientes. Quem sabe a partir desse ecossistema possamos criar um novo sistema econômico, um modelo que provavelmente ainda não tem um nome definido, mas que seja mais justo, mais inclusivo e mais equitativo.

Neste volume, vamos falar sobre interdependência dos stakeholders, o segundo fundamento dos negócios conscientes. Para isso, abrimos esta edição

com um prefácio que traz *insights* do professor Ed Freeman, o guru da gestão de stakeholders. Raj Sisodia também traz sua contribuição por meio de um vídeo gravado especialmente para contextualizar este segundo volume, que você poderá acessar no QR code ao final deste texto.

Na sequência, você encontrará dois textos importantes para contextualizar as ideias e os conceitos apresentados neste guia. Tanto o prólogo como os capítulos 1 e 2 abrem o conteúdo com uma visão geral sobre os negócios conscientes e como este guia poderá ajudar em sua jornada. Optamos por manter esse conteúdo nos quatro volumes desta edição fracionada pois são pertinentes aos quatro fundamentos.

Se você acompanha a literatura e os estudos dentro do universo das organizações conscientes, a essa altura já notou que o fundamento antes denominado “orientação ou integração dos stakeholders” foi atualizado para “interdependência dos stakeholders”. Nossa intenção com a mudança foi alinhar o conceito ao de outros pensadores e autores do tema. A “orientação ou integração dos stakeholders” é uma parte do processo de construir um ecossistema interdependente, terminologia compartilhada com a ciência que estuda os princípios criativos e as estratégias da natureza, a Biomimética. Assim como na natureza, em que tudo está conectado, o equilíbrio entre todos os stakeholders é fundamental para a prosperidade de qualquer ecossistema de negócios.

Para ajudar no entendimento do conceito de ecossistema, gosto de trazer uma situação que se passou no Parque Nacional de Yellowstone, nos Estados Unidos, narrada no minidocumentário “Como lobos mudam os rios”, produzido pela ONG Sustainable Human. Aproximadamente cinquenta a sessenta anos atrás, a população de lobos foi extinta das áreas do parque, em grande parte devido à caça impiedosa. Como consequência, a população de veados, cervos e alces aumentou descontroladamente, uma vez que os lobos eram seus predadores naturais. Com isso, a vegetação dos campos e dos vales foi sendo reduzida, afastando pequenos animais e aves e, por fim, provocando grandes erosões nas margens dos rios. Ninguém previa isso. Anos mais tarde, quando os lobos foram reintroduzidos na fauna local, a dinâmica mudou e o parque voltou a ter a diversidade de antes. Os lobos fizeram com que os veados e cervos voltassem às partes mais altas do parque; arbustos voltaram a crescer; pequenos animais e roedores retornaram aos campos, pois agora tinham local para se esconder; as aves também retornaram e as margens dos rios deixaram de erodir. O episódio é um exemplo real de como o equilíbrio que rege um ecossistema é complexo e, ao mesmo tempo, frágil, uma vez que todos que ali habitam são interdependentes.

No mundo dos negócios e das organizações, reconhecer o valor gerado pelos diferentes stakeholders de um ecossistema pode não ser óbvio, mas assentir nossa interdependência pode trazer um benefício superior a uma visão limitada da cadeia de valor, por exemplo. Voltando ao exemplo dos lobos, a retirada desses animais do parque pode ter trazido momentaneamente uma percepção de segurança para os visitantes do local, uma vez que eles representavam uma ameaça, porém, ao eliminar esse “perigo”, o impacto e as perdas no ecossistema tornaram-se uma ameaça ainda maior.

Em minha conversa com Raj, trazemos mais alguns *insights* importantes nessa temática. Convido você a acessar o vídeo no QR code abaixo para inspirar-se antes de mergulhar no processo de *upgrade* da sua organização por meio das ferramentas de implementação oferecidas neste guia.

Espero que a leitura deste segundo volume ajude você a fortalecer a sua jornada empreendedora, a descobrir e priorizar os stakeholders que contribuirão para o desenvolvimento do seu ecossistema de negócios e a assegurar que o seu propósito alcance os seus stakeholders e gere valor (nas diferentes dimensões de valor) para todos aqueles com os quais você se relaciona e influencia ou que afetam a sua organização.

Por Thomas Eckschmidt, coautor e fundador
do movimento Capitalismo Consciente no Brasil e no Peru



Case de interdependência nos ecossistemas: os lobos do Parque Nacional de Yellowstone

Este vídeo retrata o impacto da exclusão dos lobos do Parque Nacional de Yellowstone, nos EUA, e as consequências no equilíbrio ambiental do local. O sucesso no desempenho de um ecossistema está em reconhecer a interdependência entre todos os seres e o meio ambiente, gerando valor para todos os envolvidos e afetados.

Introdução à interdependência dos stakeholders: conversa com Raj Sisodia



Neste vídeo introdutório ao segundo volume do *Guia Prático de Negócios Conscientes*, os coautores Raj Sisodia e Thomas Eckschmidt falam sobre interdependência dos stakeholders e a mudança do foco exclusivo no acionista (*shareholder*) para um olhar sistêmico nas organizações. Na conversa, Raj compartilha uma história que quase encerrou as atividades do Whole Foods Market no início de suas operações, e como os stakeholders da empresa ajudaram a marca a se reestabelecer. Esse diferencial fez o Whole Foods se tornar uma potência, alcançando 30 bilhões de dólares em vendas um pouco antes da aquisição pela Amazon.

Prefácio

Por R. Edward Freeman*

Em 1977, meu colega e chefe do Centro de Pesquisa Aplicada da Universidade de Wharton, Jim Emshoff, e eu começamos a trabalhar em dois artigos sobre o que, à época, chamamos de gestão dos stakeholders ou “partes interessadas”. Chamamos assim porque, embora o conceito de stakeholders existisse desde a década de 1960, ele era usado principalmente como forma de organizar informações estratégicas e tendências ambientais. Pouco uso havia sido feito tentando realmente gerenciar uma empresa a partir dessa ideia. Mas nossa lógica era simples: se podemos entender um negócio compreendendo como ele cria (ou, por vezes, destrói) valor para as partes interessadas, certamente podemos melhorar esse processo ao “gerenciar” ou “influenciar” os relacionamentos com essas partes (stakeholders).

Trabalhamos com diversas empresas, muitas delas concessionárias de serviços públicos enfrentando pressão competitiva pela primeira vez. Tentamos ajudá-las a entender como gerenciar melhor o relacionamento com os seus stakeholders. A partir desses trabalhos, publicamos dois artigos – o primeiro foi intitulado “Gestão dos stakeholders: conceitos” (ou algo parecido) e apresentou o argumento de por que uma abordagem das partes interessadas era necessária. O segundo artigo foi “Gestão dos stakeholders: ferramentas e técnicas” e consistia em uma série de técnicas da ciência da gestão usadas para entender as partes interessadas em termos mais precisos.

Embora muito do conteúdo desses dois artigos esteja desatualizado e não mais alinhado com o que tem sido desenvolvido recentemente, tal como esta publicação, percebemos hoje, mais de quarenta anos depois, que os conceitos e a filosofia de uma atuação orientada aos stakeholders ali apresentados não eram suficientes. Precisávamos de ferramentas melhores para gerenciar os re-

lacionamentos com as partes interessadas. Como eu diria hoje: teoria e prática têm que andar juntas.

Os capítulos deste volume atual são emblemáticos daqueles primeiros dias. A base teórica para entender os negócios como um conjunto de relacionamentos interdependentes com as partes interessadas é sólida e muito mais bem compreendida hoje do que no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. O que estávamos fazendo era tentar descrever e melhorar as ideias que descobrimos que os executivos estavam usando à época. Hoje, temos exemplos de centenas de empresas que foram fundadas explicitamente nos princípios da interdependência dos stakeholders. As técnicas que postulamos naqueles dois artigos iniciais eram quase todas uma tentativa equivocada de aplicar a ciência da administração a uma área que era mais parecida com uma arte e mais alinhada com a natureza. Essas técnicas davam uma falsa ideia de precisão, embora muitas vezes fossem baseadas em questões muito interessantes. Já as técnicas e ferramentas neste livro de Thomas, Raj e Timothy são simultaneamente mais estratégicas e abertas à interpretação. Por isso, eles destacam a necessidade de a imaginação criativa funcionar quando se aplica o pensamento sistêmico e a interdependência das partes interessadas no ecossistema de negócios.

Apreendi muitas coisas sobre o que vim a chamar de “Teoria dos Stakeholders” ao longo dos últimos quarenta anos. Há três pontos que sugiro você ter em mente ao aplicar as ideias deste livro em seu negócio. O primeiro é que as partes interessadas ou stakeholders estão em um relacionamento com o seu negócio. E as relações não são redutíveis a “transações econômicas”. Quando você está em um relacionamento, presume-se que ele continuará com o tempo. Não há necessidade de manter o placar, pois entende-se que as partes o consideram mutuamente benéfico e se preocupam em preservá-lo. Claro, às vezes os relacionamentos falham, mas geralmente não em um único problema ou transação. Aplicar a mentalidade dos stakeholders requer um profundo entendimento intelectual e emocional desse ponto de vista de relacionamento.

O segundo ponto é que as relações com os stakeholders são interdependentes. Como você cria valor para seus clientes afeta como você cria valor para funcionários, fornecedores etc. e vice-versa. Compreender essas interdependências é um dos maiores desafios para implementar com sucesso o pensamento sistêmico de interdependência das partes interessadas. Isso requer um intenso “engajamento dos stakeholders”. Simplesmente não há substituto para

a comunicação bidirecional com as partes interessadas e para pensarmos juntos sobre como os relacionamentos podem ser melhorados.

Por fim, o verdadeiro teste do pensamento dos stakeholders não está nas nobres declarações de missão ou propósito, por mais importantes que sejam. O resultado final está nos sistemas, processos e práticas cotidianas da empresa. Ter um propósito que supostamente capacita e educa os funcionários, enquanto o sistema dos recursos humanos é de segunda categoria e não trata os funcionários como adultos, é um erro muito comum. Realizar uma auditoria de sistemas, processos, procedimentos e modelos de relacionamento a partir do ponto de vista dos diferentes stakeholders pode ser doloroso, mas também incrivelmente “criador de valor”.

Os autores Thomas, Tim e Raj fizeram deste livro um excelente trabalho ao reunir um compêndio de ideias e ferramentas testadas no mundo real. Minha esperança é que o movimento atual em direção ao capitalismo consciente e ao pensamento sistêmico dos stakeholders (ou partes interessadas) se beneficie enormemente de seus esforços e do avanço dos ecossistemas de negócios conscientes.

* **Robert Edward Freeman** é professor de administração de empresas na Darden School of Business e do Olsson Center for Applied Ethics da Universidade da Virgínia, nos Estados Unidos. Particularmente conhecido por seu trabalho pioneiro sobre teoria dos stakeholders e ética nos negócios.



Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar
ou acesse pelo QR Code abaixo.



A visão linear da cadeia de valor nas organizações – fornecedor, empresa, cliente – precisa ser atualizada! Líderes e empreendedores que abraçam a nova abordagem nas relações entre todas as partes envolvidas em um negócio – incluindo sociedade, comunidades locais, parceiros, meio ambiente e demais stakeholders – alcançam, no longo prazo, resultados duradouros e consistentemente melhores.

Neste *Guia Prático de Negócios Conscientes*, você vai conhecer os pilares que fundamentam a jornada dos líderes e empreendedores que acreditam que os negócios podem ser uma força para o bem. Uma empresa que está ciente do seu papel e do seu propósito na sociedade entende que seu objetivo é muito maior do que gerar riqueza apenas para os acionistas. Por isso, o segundo fundamento que sustenta os negócios conscientes é a **interdependência dos stakeholders**, uma evolução nas relações existentes dentro do ecossistema de negócios que foca na geração de valor para todos.

Neste **Volume 2** do *Guia Prático de Negócios Conscientes*, você vai:

- aprender sobre a abordagem “ecocêntrica” dos negócios e uma atuação orientada aos stakeholders,
- reconhecer e mapear todos os seus stakeholders,
- identificar as necessidades de cada stakeholder,
- entender como criar mais valor para cada parte envolvida no seu ecossistema,
- compreender como criar relações ganha-ganha-ganha com todos aqueles afetados pelo seu negócio.

“Um valioso manual sobre como transformar relações comerciais de ganhar-perder em ganhar-ganhar-ganhar.”

William Ury, coautor de *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões* e autor de *Como chegar ao sim com você mesmo*

