

SESSÃO 8  
MULTINACIONAIS,  
INOVAÇÃO E ÉTICA

# O DESCONTENTAMENTO COM A GLOBALIZAÇÃO

- ❖ Globalização, Desenvolvimento Desigual e Pobreza
- ❖ Criar aspirações e não possibilitar os meios de as satisfazer
- ❖ Comércio Livre como ideologia – e não como prática
- ❖ Empresas multinacionais e destruição da base produtiva local
- ❖ Empresas multinacionais e distorção dos padrões de consumo
- ❖ Cadeias de valor globais condições de trabalho: a queda do edifício no Bangladesh
- ❖ *How to make globalisation Good?* J. H. Dunning e J. Stiglitz

# AS PROPOSTAS DE J. STIGLITZ

**Objectivo:** Realinhar Incentivos à Escala Global

- Responsabilidade Social das Empresas
- Restringir o poder das grandes empresas: Evitar cartéis globais
- Melhorar a governação das empresas: Contra a responsabilidade limitada
- Legislação Global para uma economia Global
- Reduzir as possibilidades de corrupção: Contra as Offshores

# AS PROPOSTAS DE JOHN DUNNING

- A Reestruturação das Organizações do Capitalismo (Mercados, Governos, Sociedade Civil e Entidades Supranacionais)
- A Necessidade de Alinhamento entre Benefícios Sociais (Globais) e Privados
- A Necessidade de uma Arquitectura Moral Global
  - Códigos de Conduta
  - Mais transparência e Responsabilização
  - Ultrapassando o curto prazo e os custos de transacção
  - A importância dos activos relacionais na Economia do Conhecimento

# OS DESAFIOS DAS MULTINACIONAIS

- ❖ Comportamentos oportunistas e resistências à Globalização
- ❖ Ajuda *versus* Cooperação: o exemplo da *Body Shop*
- ❖ Tutoria, Desenvolvimento das capacidades locais, Criação de comércio e expansão do mercado
- ❖ O ‘canto de sereia’ de regimes ditatoriais e corruptos
- ❖ Compreender as causas do descontentamento
- ❖ Assumir os desafios da responsabilidade social e da resposta ao mercado na ‘base da pirâmide’

# Cinco Casos

❖ ITT

❖ Body Shop

❖ Nike

❖ Shell

❖ Unilever

# A ITT no Chile

- ❖ A reacção à campanha de Allende a favor das nacionalizações
- ❖ 1970: A pressão sobre o Congresso Chileno para impedir a nomeação de Allende como Presidente
- ❖ 1971: As Nacionalizações (incluindo a dos 70% da ITT na CTC)
- ❖ 1971: O memorando de 18 pontos da ITT para o Governo Americano para criar turbulência política e social no Chile
- ❖ 1972: Decisão de Nixon criando grupo para implementar a proposta da ITT e mandatando a CIA para actuar
- ❖ 1973: Golpe de Estado no Chile: Pinochet no poder e morte de Allende

# Body Shop

❖ Anita Roddick: Uma empresária heterodoxa

❖ Body Shop: *Marketing Verde 'avant la lettre'*

❖ A Filosofia da Body Shop

1. Consciência Ambiental
2. Acção Comunitária: “To put love where our labour is”
3. *Trade Not Aid*: O projecto ‘Boys Towns’
4. Combatendo o desemprego: O projecto ‘Soapworks’
5. Envolvimento político: Contra os testes em animais e a desflorestação da Amazónia
6. Lucros com princípios: A empresa como motor de mudança social

# Nike

- ❖ 1964: Um modelo de negócio adaptado à globalização
- ❖ Externalização da produção e pressão sobre os custos: sempre para Sul, da Coreia do Sul para a Indonésia
- ❖ 1980s: As empresas de calçado no radar das ONGs. Nike vs. Reebok
- ❖ 1990s: O escândalo público: Trabalho infantil + Semana de 60h.+ ...
- ❖ A primeira reacção da Nike: Metendo a cabeça na areia
- ❖ 1996/9: O feitiço contra o feiticeiro
- ❖ 2000: Do controlo das perdas a uma nova atitude?

# Shell

- ❖ Uma direcção colegial: As sequelas da 2ª Guerra Mundial?
- ❖ O caso da plataforma Brent Spar
  - O problema: uma plataforma obsoleta
  - Acordo Shell/Governo Britânico (M. Thatcher/ J. Major)
  - A reacção (nem sempre correcta) da Grenpeace
  - O papel da opinião pública Europeia
  - A decisão da Shell, *malgré* J. Major, de destruição *on-shore*
- ❖ A aprendizagem da Shell
  - Revisão do *Statement of General Principles* em articulação com *stakeholders*
  - Criação do Comité de Responsabilidade Social
  - Os Relatórios de Sustentabilidade:
    - Lucros e Princípios – Terá que haver uma opção?*
    - O homem, o planeta e o lucro*

# Unilever

- ❖ Uma lógica de parcerias locais
- ❖ A Hindustan Lever e a base da pirâmide
- ❖ Uma atitude de abertura: A Unilever e a Oxfam

A avaliação da actuação da Unilever pela Oxfam

O relatório sobre a Unilever Indonesia (2005)

O relatório como um exemplo do “*strategic stakeholder dialogue*” (van Tulder & van der Zwart, 2006)

# DUAS ABORDAGENS DE GESTÃO

(1) **C. K. Prahalad** (2005, 2009): The Fortune at the Bottom of the Pyramid

(2) **M. E. Porter & M. R. Kramer** (2006): Strategy and Society

**M. E. Porter & M. R. Kramer** (2011): Shared Value

# Inovar para a Base da Pirâmide



# CREATING SHARED VALUE

## Porter & Kramer (2011)

- ‘Shared Value’ como base para uma nova onda de crescimento global e inclusivo
- ‘Shared Value’: Combinando Objectivos de Progresso Social e Económico
- Escapando à Armadilha do Curto Prazo
- Os Lucros não são todos iguais!
- Três eixos de Criação de ‘Shared Value’:
  - (1) Reconceber Produtos e Mercados
  - (2) Redefinir Produtividade na Cadeia de Valor
  - (3) Estimular o desenvolvimento de *Clusters* Locais

# RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMN: QUATRO ABORDAGENS

1. A Multinacional ‘Exploradora’
2. A Multinacional ‘Transaccional’
3. A Multinacional ‘ Responsável’
4. a Multinacional ‘Transformadora’

# A Multinacional ‘Exploradora’

- ❖ Tirando partido, a qualquer preço, das diferenças nacionais de salários, condições de trabalho e padrões de vida
- ❖ Uma lógica de ‘Capitalismo Selvagem’ ou de Beduíno
- ❖ A perspectiva do lucro a curto prazo como motivação
- ❖ Alianças com ‘cliques’ locais e corrupção
- ❖ Uma lógica enviesada e não sustentável
- ❖ As ONGs como adversários
- ❖ Alguns exemplos: ITT, Nike, Nestlé, Union Carbide...Que lições?

# A Multinacional ‘Transaccional’

- ❖ Cumprindo as regras básicas: “Não fazer mal”
- ❖ O relacionamento comercial como vector dominante
- ❖ A pressão sobre fornecedores e empregados
- ❖ Estimulando a concorrência entre países na concessão de incentivos
- ❖ A remuneração dos accionistas primeiro, dentro da lei
- ❖ As ONGs como ‘avaliadores atentos’: evitar conflitos

# A Multinacional ‘Responsável’

- ❖ Responsabilidade face às condições locais e reconhecimento dos interesses de *stakeholders* diversos
- ❖ Ir além do cumprimento da lei: “Ser um bom Cidadão empresarial”
- ❖ Desenvolvimento de uma ‘pertença local’, expressa no relacionamento com clientes, fornecedores e trabalhadores
- ❖ Políticas activas de adaptação de produtos
- ❖ Alguns exemplos: GE Medical Systems, Heineken, Shell, Efacec...

# A Multinacional 'Transformadora'

- ❖ Empenhamento efectivo na transformação da sociedade
- ❖ Acredita que a redução da pobreza vai alargar a base de clientes
- ❖ Empenhamento na melhoria das capacidades dos fornecedores
- ❖ Empenhamento na qualidade e na promoção da criatividade dos trabalhadores
- ❖ Participação activa na vida das comunidades locais e na sustentabilidade

# Doing it – How?

- *Exploradora*: ‘Just do it’
- *Transaccional*: ‘Just don’t do it’
- *Responsável*: ‘Do it just’
- *Transformadora*: ‘Just do it just’ ou ‘Doing the right things right’

# CSR *Versus* Shared Value

CSR	Shared Value
Valor: Fazer o Bem	Valor: benefício económico e social relativamente ao custo
Cidadania, Filantropia, Sustentabilidade...	Criação Conjunta de Valor pela Empresa e pela Sociedade
Abordagem discricionária ou em resposta a pressões externas	Abordagem Intrínseca à Atitude Competitiva da Empresa
Separada da maximização (sic) dos lucros	Intrínseca à maximização (sic) dos lucros
Agenda determinada por <i>reporting</i> para o exterior ou preferências internas	Agenda específica da empresa e gerada internamente
Impacto limitado pelo <i>Corporate Footprint</i> e pelo orçamento para CSR	Realinhamento do orçamento Global da Empresa
Exemplo: Compras em comércio justo	Exemplo: Transformação do aprovisionamento de modo a elevar a qualidade e o rendimento

Fonte: Retirado de Porter & Kramer (2011)

# O 'Global Compact'

1. Respeitar a protecção dos Direitos Humanos
2. Não ser complacente com abusos dos Direitos Humanos
3. Respeitar a liberdade de associação e a negociação colectiva
4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado
5. Abolir efectivamente o trabalho infantil
6. Eliminar a discriminação relativamente ao emprego
7. Adotar atitude cautelosa face aos desafios ambientais
8. Promover a responsabilidade ambiental
9. Encorajar o desenvolvimento de tecnologias amigas do ambiente
10. Combater todas as formas de corrupção

# NOVAS TENDÊNCIAS

- ❖ Um Mundo em transformação: um Mundo menos ‘Ocidental’
- ❖ Sustentabilidade e Responsabilidade Social
- ❖ A ‘Base da Pirâmide’ conta
- ❖ Crescente diversidade étnica da Gestão
- ❖ Inserções locais e diversidade de *stakeholders*
- ❖ O Mundo como espaço de aprendizagem