d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

A nova conduta empresarial responsável. Nada muda, tudo muda

Madrid ≫ 04 ≫ 2017

Mais de dois terços das empresas do ranking global Fortune 500 já reportam as suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Foram necessárias décadas de esforço por parte de Diretores de Responsabilidade Social Empresarial (DIRSE) empenhados e de CEO sensíveis ao tema para que, finalmente, a sustentabilidade abandonasse o terreno das boas práticas e passasse a ocupar uma posição estratégica, transversal e integrada nas empresas.

Agora que começamos a caminhar em direção à sustentabilidade é o momento de intensificarmos os esforços para nos adaptarmos aos tempos que se avizinham. Os governos, os investidores e os cidadãos deixaram de ser meros espetadores para se tornarem algo a que podemos chamar de "auditores sociais".[1]

No início deste ano, a legislação sobre a sustentabilidade avançou mais um passo com a entrada em vigor da nova diretiva europeia 95/2014/UE[2] que obriga as empresas a reportarem informação não financeira e sobre diversidade. Mas há também novas obrigações não escritas com impacto direto no negócio. Um exemplo disso é o facto de 98% dos investidores considerarem muito importante ou importante a informação ESG (environment, social and governance) nas suas decisões de investimento / desinvestimento[3]. E, naturalmente, a sustentabilidade também influencia positiva ou negativamente fatores como a decisão de compra do consumidor ou a perceção da marca empregadora para o futuro trabalhador.

Podemos chamar-lhe RSC, ESG ou negócio responsável, mas a verdade é que tudo isso nos leva a repensar o que é sustentabilidade e qual o seu papel na configuração da empresa do futuro.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E OS *STAKEHOLDERS*

Vivemos um momento de mudanças de grande impacto. Mudanças que abrangem todos os setores e áreas de atividade. As empresas que pretenderem sobreviver à **tempestade perfeita** em que nos encontramos imersos deverão fazer um exercício de **inovação** para mostrar o melhor de si mesmas, e colocá-lo à disposição dos seus *stakeholders* num exercício de **transparência e compromisso** consigo mesmas e com o contexto em que exercem a sua atividade. Como à mulher de César, não basta ser honesto, é necessário parecê-lo.

Paulatinamente, as organizações têm evoluído nos últimos anos para se adaptarem às mudanças que estão a ocorrer na sua envolvente e se anteciparem a mercados que todos os dias exigem respostas mais imediatas a necessidades específicas, como a de serem socialmente responsáveis.

[1] Em 1931 o professor Theodore Kreps lecionou a disciplina de Business and Social Welfare na universidade de Stanford, tendo utilizado pela primeira vez o termo «auditoria social» para se referir à divulgação dos resultados das empresas sobre as suas responsabilidades sociais.
[2] Mais informação em: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095
[3] Institutional investor survey 2017. Morrow Sodali.

A RSE não depende apenas da atividade da empresa, mas do seu comportamento em termos de respeito pelo meio ambiente, pela comunidade, pela sua envolvente, pelos acionistas e restantes partes interessadas.

Atualmente, o *Código Unificado de Boa Governação* das empresas cotadas em bolsa, elaborado pela Comissão Nacional do Mercado de Valores espanhola (CNMV) em 2015, inclui recomendações concretas e específicas sobre governação das sociedades e responsabilidade social corporativa, que constituem recomendações de cumprimento facultativo.

"Além de um correto desempenho financeiro, os acionistas e os investidores exigem cada vez mais um comportamento responsável"

O quadro atual da governação corporativa das empresas cotadas em Espanha tem dois níveis: por um lado, as normas incorporadas na Lei das Sociedades de Capital e outras disposições legais aplicáveis, e, por outro, as recomendações sobre boa *governação contidas no novo Código de Boa Governação* de natureza estritamente voluntária, uma vez que as questões consideradas essenciais e imprescindíveis foram incorporadas em normas vinculativas.

As recomendações do *Código de Boa Governação* destinam-se a todas as empresas cotadas em bolsa, independentemente da sua dimensão e do seu nível de capitalização, competindo aos acionistas e investidores, e em geral aos mercados, avaliar as explicações que as entidades cotadas fornecem em relação ao seu cumprimento.

DA RSC À CONDUTA EMPRESARIAL RESPONSÁVEL (RBC)

«A RSC não morreu, suicidou-se"». Com esta afirmação, o presidente do Grupo de Trabalho da OCDE para a Conduta Empresarial Responsável, respondia em janeiro de 2016[4] às palavras polémicas de Peter Bakker, depois de o presidente do Conselho Empresarial Mundial do Desenvolvimento Sustentável enviar ondas de choque aos defensores da sustentabilidade anunciando a morte da RSC.

Estas controversas afirmações ocultam um passo em frente. A RSC enfrenta há anos um processo global de reconversão no sentido de deixar de ser um elemento isolado para se converter num fenómeno abrangente e integrado nas organizações.

Mas, se a RSC morreu, o que virá a seguir? Fala-se cada vez com mais insistência na Responsible Business Conduct (RBC), um movimento criado pela OCDE que pretende coordenar as iniciativas do setor público, do setor privado e da sociedade civil para fazer da sustentabilidade um elemento holístico. Hoje em dia, a conduta empresarial responsável (na sua tradução em espanhol) já conta com grandes adeptos. Por exemplo, o governo dos EUA apresentou em dezembro de 2016 o seu primeiro plano de ação nacional de RBC[5].

A diferença deste movimento em relação aos anteriores é a seguinte:

"Enquanto o conceito de RSC é muitas vezes associado a uma conduta filantrópica exterior aos processos do negócio, a RBC tem um alcance mais amplo, enfatizando a integração de práticas responsáveis nas operações e através das relações das empresas com as cadeias de abastecimento".[6]

Com esta abordagem como referência, ainda há um longo caminho a percorrer. Mas começam a ser dados passos para poder avançar. Neste sentido, a OCDE está a desenvolver diretrizes específicas para a implementação da RBC em vários setores, designadamente no setor têxtil, na indústria extrativa, no setor mineiro, na agricultura ou, mais recentemente, no setor financeiro, como orientação para os investidores institucionais[7].

E o setor financeiro é precisamente um dos que mais progressos fez nesta matéria. «Além de um correto desempenho financeiro, os acionistas e os investidores exigem cada vez mais um comportamento responsável» Em consonância com todas estas tendências, as empresas cotadas em bolsa devem cumprir novas regras[8] para serem atrativas. Ou seja, além de desenvolverem as suas práticas de boa governação, devem preocupar-se com a sua envolvente e com a comunidade.

Tudo isto tendo em conta a necessidade de envolver as partes interessadas, dialogar com elas, e melhorar o reporting. No entanto, ainda há muito trabalho a fazer no que diz respeito à participação de grupos como fornecedores, organizações ambientalistas, comunidade, sócios / acionistas e administração pública[9].

Como anteriormente aconteceu com a evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), é inquestionável que esta corrente RBC continua em pleno desenvolvimento e deverá ser revista constantemente. Mas essa revisão só fará com que as normas sejam cada vez mais específicas e ambiciosas.

---

[4] Mais informação em: http://oecdinsights.org/2016/01/22/2016-csr-is-dead-whats-next/

[5] Mais informação em: https://www.state.gov/documents/organization/265918.pdf

[6] 2016: CSR is dead! What's next? OECD insights. 22 Jan 2016. http://oecdinsights.org/2016/01/22/2016-csr-is-dead-whats-next/

[7] Mais informação em: http://mneguidelines.oecd.org/RBC-for-Institutional-Investors.pdf

[8] *Investment Rules 2.0: nonfinancial and ESG trends.* Global investors survey 2015. EY. http://www.ey.com/gl/en/services/specialty-services/climate-change-and-sustainability-services/ey-tomorrows-investment-rules-2

[9] Informe anual de reporting de Pacto Mundial. 2016. http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Informe-Resultados-Reporting-2016-1.pdf2

E, NESTE NOVO PARADIGMA, COMO DEVE SER COMUNICADA A CONDUTA EMPRESARIAL RESPONSÁVEL?

Nas palavras de Manuel Conthe (antigo presidente da CNMV): «A RSC pode ser muito útil para a economia espanhola se não for apenas um invólucro».

A RSC ou RSE constitui uma ferramenta fundamental para reforçar o desenvolvimento económico do nosso país, uma vez que afeta diretamente a competitividade das empresas, e uma base empresarial próspera e competitiva ajudará a que o nosso país também o seja.

> "Encontramo-nos perante um novo cenário em que a sustentabilidade será da responsabilidade de toda a organização, tendo já alcançado o mesmo nível de empenho do reporting financeiro na maioria das empresas"

Encontramo-nos perante um novo cenário em que a sustentabilidade será da responsabilidade de toda a organização, tendo já alcançado o mesmo nível de empenho do reporting financeiro na maioria das empresas. É claro que as práticas responsáveis são agora esperadas e observadas por mais públicos e isso tem implicações inequívocas para interlocutores, públicos-alvo, medição e conteúdos, entre outros fatores. Para conhecer a sua dimensão, analisaremos sucintamente a evolução que estes quatro elementos estão a registar.

Comecemos pelos **interlocutores**. Até ao momento, o DIRSE tinha dificuldade em comunicar à sua organização os resultados alcançados na área da responsabilidade social empresarial e em dar-lhes visibilidade, interna e externamente. No entanto, aproxima-se o momento em que os conselhos de administração e as comissões de gestão terão de dar explicações sobre as práticas de sustentabilidade, os compromissos e os resultados. Será sem dúvida necessário que os CFO, CEO, IR e os responsáveis por outras áreas-chave da empresa tenham a formação e disponham da informação que lhes permita compreender e explicar o impacto das suas organizações.

Os **públicos-alvo** também mudaram. É chegado o momento de apresentar a sustentabilidade a um maior número de partes interessadas. Mas isso não é tudo, é também o momento de as envolver mais profundamente. Em parte para conhecer as suas expetativas, mas também para estabelecer contactos e compromissos multistakeholder. Será, portanto, necessário ampliar o foco dos destinatários e transmitir informação relevante a novos públicos como acionistas, investidores, etc. que estavam, até ao momento, teoricamente afastados desta comunicação.

Além disso, a **medição** do impacto será decisiva. À semelhança do que se verifica com os resultados financeiros, a sustentabilidade deverá justificar a alteração que provocou na sociedade e na envolvente. A medição da relação input-output não será suficiente e necessitará de ferramentas que aprofundem a análise até alcançar o outcome, que permitam não só reportar mas também gerir a sustentabilidade. Novas metodologias como o SROI (social return on investment) já avançam neste sentido e seguramente novas metodologias surgirão nos próximos anos.

No âmbito das grandes mudanças encontram-se sem dúvida os **conteúdos**, ligados aos canais e aos formatos. A entrada em jogo de novos grupos de pressão implica a necessidade de maior criatividade na forma de comunicar a sustentabilidade. Um storydoing consolidado e traduzido num storytelling credível constituirá uma base fundamental. Tal como será imprescindível a correta segmentação de conteúdos para cada um dos públicos-alvo. Não é a mesma coisa reportar compromissos na área da responsabilidade social a uma assembleia de acionistas ou apresentar a um cliente os processos de inovação utilizados na produção da sua nova camisola preferida. Tudo isso implicará alterações no discurso, dando lugar a uma nova narrativa da sustentabilidade.

Infelizmente, temos visto nos últimos anos como muitos gestores de grandes empresas, tanto a nível nacional como internacional, têm colocado os seus interesses pessoais acima dos interesses dos seus acionistas e de outras partes interessadas. Nestes casos, quando a supervisão não atua adequadamente, deparamos com casos tristes de empresas que sucumbiram traumaticamente (Enron, Afinsa, Pescanova, Gowex, etc.).

Podemos concluir afirmando que, embora a essência da sustentabilidade tenha sempre estado latente, só agora adquire visibilidade. Surgem novos desafios, novos públicos, novos conteúdos e um interesse inédito e crescente. Em última análise, nada muda, mas tudo muda face ao novo paradigma da sustentabilidade.

Jorge López Zafra é diretor sénior da Área de Comunicação Financeira na LLORENTE & CUENCA. Soma 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa. É especialista em Planeamento Estratégico, Comunicação Financeira e Análise de Mercado e Inteligência Competitiva (análise setorial e de tendências). Ingressou na LLORENTE & CUENCA em outubro de 2016, após uma primeira etapa na empresa com quem colaborou ativamente. Antes de ingressar na LLORENTE & CUENCA, trabalhou na Iberdrola durante oito anos, tendo participado no desenvolvimento de estratégias e na coordenação de projetos de comunicação (OPA, M&A, assembleias gerais de acionistas e outros assuntos corporativos). Nessa empresa assumiu diferentes cargos, designadamente como responsável de Comunicação Estratégica, Comunicação Digital, Inteligência de Marca e Reputação. Anteriormente, trabalhou na consultora Hispania Service e na Airtel.

jlopez@llorenteycuenca.com

Gina Rosell é diretora da Área de Responsabilidade Social Corporativa e Fundações Corporativas na LLORENTE & CUENCA. Detém uma licenciatura em Ciências Políticas pela UAB, uma pós-graduação em Relações Internacionais pela Universidade Católica de Lovaina, um mestrado em RSE pela Universidade de Barcelona e uma pós-graduação em Gestão de Empresas e Direção de Comunicação pelo Instituto de Empresa (IE). Diretora da Fundación USP Hospitales e Diretora de RSE do Grupo USP Hospitales. Soma mais de 15 anos de experiência no desenvolvimento de programas para instituições como CaixaBank, Unilever, Amgen, Intermón Oxfam, Cruz Roja, DKV, Sanofi, Fundación Crèdit Andorrà, Coca-Cola, Volkswagen ou L 'Óreal.

grosell@llorenteycuenca.com

Meritxell Pérez é diretora da Área de Comunicação Financeira na LLORENTE & CUENCA. Licenciada em Administração e Direção de Empresas pelo Colegio Universitario de Estudios Financieros com especialização em Auditoria, soma mais de 16 anos de experiência em mercados financeiros. Nos últimos 12, desenvolveu a sua atividade nos departamentos de Relações com Investidores da Clínica Baviera e da cadeia hoteleira Sol Meliá. Anteriormente, trabalhou em vários projetos, incluindo a criação da representação comercial da Embaixada de Espanha na Lituânia; trabalhou dois anos na Deloitte como auditora de serviços financeiros, tendo iniciado a sua carreira profissional no BBVA, em Paris. Desde o seu ingresso na LLORENTE & CUENCA participa no desenvolvimento de estratégias de comunicação financeira de grandes empresas a nível nacional.

mperez@llorenteycuenca.com

Carolina Pérez Rioja é gerente da Área de Responsabilidade Social Corporativa e Fundações Corporativas na LLORENTE & CUENCA. Licenciada em Jornalismo, soma 15 anos de experiência. Desde o início de 2008, trabalha na LLORENTE & CUENCA como consultora de comunicação especializada nas áreas de RSC, Corporativa e Gestão de Crises nos escritórios de Madrid e Bogotá. Anteriormente, trabalhou durante sete anos nos principais meios de comunicação em Espanha, incluindo mais de cinco anos como redatora e locutora na Cadena COPE em programas informativos e de entretenimento da emissora. Foi também, durante quase dois anos, gerente de contas noutra agência de comunicação em Espanha especializada em turismo e marketing corporativo. Trabalhou em grandes projetos multinacionais ligados à promoção de valores empresariais.

cperez@llorenteycuenca.com

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br