

» A nova conduta de negócio esponsável: nada muda, mas nada permanece o mesmo.

Madrid » 04 » 2017

Mais de dois terços das empresas da Fortune Global 500 com práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) comprovam isso. Foram necessárias décadas de trabalho árduo de gerentes comprometidos de responsabilidade social corporativa e CEOs conscientes. Finalmente, sustentabilidade não é mais abordada como uma questão de melhores práticas; está agora assumindo um papel estratégico, transversal e abrangente dentro das empresas.

Agora que estamos no caminho da sustentabilidade, é hora de fazer esforços ainda maiores para nos adaptarmos aos próximos anos. Governos, investidores e cidadãos deixaram de ser espectadores, eles agora se tornaram auditores sociais¹.

No início deste ano, as regulamentações sobre a sustentabilidade deram um importante passo à frente com a adoção da nova Diretiva 95/2014/EU², que exige que certas empresas divulguem informações não financeiras e outras diversas. Há também novas obrigações não abertas claramente, com um impacto direto nas empresas. Por exemplo, 98 % dos investidores acreditam que as informações sociais, ambientais e de governança (ESG, da sigla em inglês *Environmental, Social and Governance*) são importantes ou muito importantes ao tomar decisões sobre investimentos/desinvestimento³. E obviamente, a

sustentabilidade também pode ter um impacto positivo ou negativo em fatores como decisões de compra do cliente ou como a marca do empregador é percebida por potenciais funcionários.

Seja RSC, ESG ou negócio responsável, a verdade é que o conceito nos faz repensar sobre o que é sustentabilidade e qual será seu papel nas empresas do futuro.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GRUPOS DE INTERESSE

Os tempos atuais são de grandes mudanças para todos os setores e atividades. As empresas que desejam sobreviver à **tempestade perfeita** devem **innovar** para mostrar e oferecer o seu melhor aos grupos de interesse de forma **transparente e comprometida** em relação a si mesmos e ao seu ambiente. Como muito discutido atualmente: “à mulher de César não basta ser capaz de desempenhar o papel, ela tem que incorporar o papel”.

As organizações têm evoluído ao longo dos últimos anos para se adaptarem às mudanças que ocorrem em seu ambiente e para anteciparem os mercados que exigem uma resposta mais imediata a uma necessidade específica, como ser socialmente responsável.

A RSC não depende apenas da atividade da empresa, mas também das suas práticas de respeito pelo meio ambiente, pelas comunidades, sua esfera, acionistas e outros grupos de interesse.

No momento, o Código Unificado de Boa Governança para empresas listadas, elaborado em 2015 pela Comissão Nacional do Mercado de Valores (CNMV), estabelece recomendações específicas de governança corporativa e RSC que as empresas não são obrigadas a adotar, mas que podem seguir.



¹ Em 1931, o Professor Theodore Kreps, em sua aula sobre *Negócio e Bem-Estar Social* em Stanford, cunhou o termo “auditoria social” para se referir ao relatório das empresas sobre responsabilidades sociais.

² Mais informação em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

³ Global Investors Survey 2017. Morrow Sodali.

O atual marco de governança corporativa de empresas listadas na Espanha apresenta dois níveis diferentes: por um lado, as regras estabelecidas na Lei das Sociedades Anônimas e outros instrumentos legais; e por outro lado, as recomendações de boa governança estabelecidas no novo Código de Boa Governança, que as empresas podem seguir, mas não são obrigadas, já que as questões básicas e essenciais já estão cobertas por regulamentações obrigatórias.

As recomendações incluídas no Código de Boa Governança destinam-se às empresas listadas, independente do porte ou nível de capitalização, enquanto os acionistas e investidores e os mercados em geral são os que avaliam quais informações são divulgadas pelas empresas listadas.

DA RSC À RBC

“A RSC não está morta, ela se matou.” Esta frase do Presidente do Grupo de Trabalho da OCDE sobre conduta de negócio responsável foi dita em janeiro de 2016⁴ em resposta às declarações controversas de Peter Bakker, depois que o presidente do Conselho Empresarial Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável surpreendeu os apoiadores da RSC anunciando a sua morte.

Estas declarações controversas escondem um outro passo à frente. A RSC foi por vários anos o assunto de um processo de reestruturação global que visava transformá-la de um assunto isolado em um fenômeno abrangente integrado nas empresas.

Então, se a RSC está morta, o que vem agora? As discussões se concentram fortemente na RBC (*Responsible Business Conduct* ou conduta de negócio responsável), um movimento criado pela OCDE com o objetivo de coordenar as iniciativas dos setores público e privado e da sociedade civil, de modo a tornar a sustentabilidade um conceito holístico. Atualmente, a conduta de negócio responsável tem vários seguidores. Por exemplo, o governo dos Estados Unidos apresentou em dezembro de 2016 seu primeiro Plano de Ação Nacional de RBC⁵.

A diferença entre esse movimento e todos os outros anteriores é:

“Que, enquanto o conceito de RSC é muitas vezes associado à conduta corporativa filantrópica externa às operações comerciais, a RBC vai além desta para enfatizar a integração de práticas responsáveis dentro das operações internas e em todas as relações de negócios e cadeias de fornecimento”.⁶

Com isso em mente, ainda há um longo caminho pela frente. Apesar disso, já estão sendo dados os primeiros passos. E neste contexto que a OCDE está desenvolvendo diretrizes específicas para a implementação da RBC em vários setores, como o setor têxtil, indústrias de extração, mineração, agricultura e, mais recentemente, o setor financeiro, por meio do guia para investidores institucionais⁷.

“Além do desempenho financeiro adequado, os acionistas e os investidores exigem uma conduta cada vez mais responsável”

De fato, é evidente que o setor financeiro está à frente de muitos outros em termos de progresso nesta área. Além do desempenho financeiro adequado, os acionistas e os investidores exigem uma conduta cada vez mais responsável. À luz destas tendências, as empresas listadas devem seguir novas regras⁸ para se manterem atraentes. Isto significa que, além do desenvolvimento de suas boas práticas de governança, elas também devem cuidar do seu ambiente e da sua comunidade.

Tudo isto levando-se em conta a necessidade de se envolver e entrar em discussões com os grupos de interesse e melhorar ainda mais a apresentação de relatórios. Conforme

mencionado no último relatório do Pacto Global da Espanha, as empresas IBEX 35 melhoraram seus processos. Contudo, ainda há muito espaço para melhorias referentes à participação de grupos como fornecedores, grupos ambientais, comunidades, acionistas e a administração⁹.

Assim como acontece com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que se transformaram em Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), não se pode negar que a tendência da RBC está em desenvolvimento e que será constantemente revisada. Porém, as mudanças resultantes apenas produzirão regulamentações mais específicas e ambiciosas.

NESTE CENÁRIO, COMO A CONDUTA DE NEGÓCIO RESPONSÁVEL DEVE SER REPORTADA?

De acordo com Manuel Conthe, ex-presidente da CNMV, “a RSC pode ser muito útil para a economia espanhola, desde que seja mais do que uma fachada”.

A RSC está se tornando uma ferramenta essencial para estimular o desenvolvimento econômico do nosso país, pois exerce um impacto direto na competitividade das empresas, além de uma base de negócios prósperos e competitivos, que ajudará nosso país a atingir o sucesso e ser mais competitivo.

Estamos agora em um novo cenário onde a sustentabilidade estará presente em toda a organização, já se encontrando no mesmo nível que as informações financeiras em muitas empresas. Obviamente, as práticas responsáveis são agora esperadas e analisadas por públicos mais diversos, com implicações para os porta-vozes, os grupos de interesse, as medições e os conteúdos, entre outros fatores. Para entender melhor a magnitude dessas implicações, vamos analisar brevemente a evolução desses quatro elementos.

Vamos começar com os **porta-vozes**. Até agora, os gerentes de RSC têm dificuldades para relatar suas realizações de forma visível e compartilhá-las dentro e fora de sua empresa. Contudo, num futuro próximo, a diretoria e o conselho de administração serão obrigados a se basear nas práticas, compromissos e desempenho de sustentabilidade. Sem dúvida, os CFOs, CEOs, IR e outras áreas fun-

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.

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 *Annual Global Compact report on reporting, 2016*. <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Informe-Resultados-Reporting-2016-1.pdf>

damentais da empresa terão que receber treinamentos e atualizações para que possam compreender e explicar o impacto de suas organizações.

Os **grupos de interesse** mudaram também. A sustentabilidade agora precisa ser explicada a outros grupos de interesse. Além disso, estes grupos de interesse também precisam se envolver mais, para descobrir suas expectativas e organizar reuniões e compromissos envolvendo vários grupos de interesse. É por isso que o âmbito dos grupos de interesse deve ser ampliado e as informações de interesse devem ser fornecidas a novos públicos, como acionistas, investidores, etc., que, até agora, não foram incluídos neste processo de comunicação.

Além disso, a **medição** do impacto será decisiva. Assim como ocorre com os resultados financeiros, a sustentabilidade deve justificar as mudanças feitas na sociedade e no ambiente onde está presente. A medição de entrada-saída não será suficiente e exigirá ferramentas para trabalhar em profundidade para alcançar o resultado esperado, permitindo não apenas a elaboração de relatórios, mas também a gestão da sustentabilidade. Novos métodos, como o SROI, já estão indo nesta direção e outros provavelmente surgirão nos próximos anos.

Sem dúvida alguma, mudanças significativas também afetarão os **conteúdos**, que estão fortemente relacionados aos canais e formatos. O surgimento de novos grupos

de interesse está incentivando a criatividade nos relatórios de sustentabilidade. Processos de criação de história (*storydoing*) que resultam em narrativa (*storytelling*) convincente será uma base incontestável. A segmentação adequada dos conteúdos para cada grupo de interesse será fundamental. Relatar compromissos responsáveis na reunião com os acionistas não é o mesmo que explicar aos novos clientes os processos de inovação adotados para fabricar sua nova camiseta favorita. Tudo isso trará mudanças na forma como as coisas são ditas, dando origem à nova narrativa da sustentabilidade.

Infelizmente, nos últimos anos, temos visto como os gestores de algumas grandes empresas, tanto nacionais quanto internacionais, colocam o seu interesse pessoal acima do interesse dos acionistas e de outros grupos de interesse. Esses casos, quando a supervisão não cumpre com seus objetivos, podem causar resultados devastadores, como os casos infelizes de empresas que ruíram de forma dramática (Enron, Afinsa, Pescanova e Gowex, entre outros).

Para concluir, poderíamos dizer que, embora a essência da sustentabilidade compreensiva tenha sido sempre latente, agora está finalmente sendo revelada. Hoje enfrentamos novos desafios, novos públicos, novos conteúdos e um interesse crescente sem precedentes. Essencialmente, considerando este novo cenário de sustentabilidade, nada muda, mas nada permanece igual.



Jorge López Zafra é Diretor-sênior da Área Corporativa de Comunicação Financeira da LLORENTE & CUENCA. Acumula mais de 20 anos de experiência na área da Comunicação. É especialista em Planejamento Estratégico, Comunicação Financeira e Inteligência Competitiva (análise do setor e tendências). Ingressou na LLORENTE & CUENCA em outubro de 2016, depois de uma primeira etapa, na qual colaborou ativamente com a companhia. Anteriormente, trabalhou para a Iberdrola por oito anos, participando do desenvolvimento de estratégias e coordenação de projetos de comunicação (OPAS, M&A, Assembleias Gerais de Acionistas e em outros assuntos corporativos). Além disso, ocupou diferentes posições na empresa, como a de Responsável pela Comunicação Estratégica; Comunicação Digital; Inteligência de Marca e Reputação. Antes disto, havia trabalhado para *Hispania Service* e *Airtel*.

jlopez@llorenteycuenca.com



Gina Rosell é Diretora de RSC e Fundações Corporativas da LLORENTE & CUENCA. É graduada em Ciências Políticas pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB), pós-graduada em Relações Internacionais pela Katholieke Universiteit Leuven (Bélgica), mestre em RSC pela Universidade de Barcelona e pós-graduada em Gestão Empresarial e Gestão da Comunicação pelo Instituto de Empresa (IE). Diretora da Fundação USP Hospitais e diretora de RSC da USP Hospitais. Acumula mais de 15 anos de experiência desenvolvendo programas para a CaixaBank, Unilever, Amgen, Intermón Oxfam, Cruz Vermelha, DKV, Sanofi, Fundação de Crédito de Andorra, Coca-Cola, Volkswagen e L'Oreal.

grosell@llorenteycuenca.com



Meritzell Pérez é diretora da Área de Comunicação Corporativa Financeira da LLORENTE & CUENCA. Licenciada em Administração e Direção de Empresas pelo Colégio Universitário de Estudos Financeiros (CUNEF) com ênfase em Auditoria, conta com mais de 16 anos de experiência em mercados financeiros. Desenvolveu a atividade nos últimos 12 anos nos departamentos de Relações com Investidores da Clínica Baviera e Sol Meliá. Antes, esteve envolvida em diversos projetos, entre eles a criação do Escritório Comercial da Embaixada da Espanha na Lituânia. Também atuou como auditora de serviços financeiros na companhia Deloitte por dois anos, tendo iniciado sua trajetória profissional no BBVA, em Paris. Desde seu ingresso na LLORENTE & CUENCA, participa do desenvolvimento de estratégias de comunicação financeira de grandes empresas em nível nacional.

mperez@llorenteycuenca.com



Carolina Pérez Rioja é Gerente de RSC da LLORENTE & CUENCA. Graduada em jornalismo, tem 15 anos de experiência na área. Desde o início de 2008, Carolina tem trabalhado na LLORENTE & CUENCA como consultora de comunicação especializada nas áreas de RSC, Corporativa e de Crise nos escritórios de Madri e Bogotá. Anteriormente, trabalhou por sete anos em meios de comunicação líderes na Espanha, incluindo mais de cinco anos na função de redatora e radialista na Cadeia COPE, em programas de notícias e revistas líderes da emissora. Além disso, por quase dois anos foi executiva de contas em outras agências de comunicação na Espanha, tendo se especializado em temas ligados ao turismo e ao marketing corporativo. Ainda participou de grandes projetos multinacionais relacionados à promoção dos valores da companhia.

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