

Responsabilidade social e o DNA das empresas

A Responsabilidade Social é uma prioridade para muitas empresas, mas a maioria das iniciativas ainda são executadas de forma ad-hoc, sem gerar o impacto esperado e sem um entendimento claro do seu papel e enquadramento. A Responsabilidade Social não é necessariamente um custo de fazer negócio – enquadrada na estratégia da empresa é possível transformar a responsabilidade social em vantagem competitiva.

Prioridades e drivers

Responsabilidade Social, ou CSR, é uma disciplina que trata da vertente ética do comportamento da empresa e do seu papel como membro da sociedade onde actua. É uma disciplina onde parece ser possível enquadrar quase tudo e, assim, as influências variam dependente da indústria e localização geográfica, mas algumas tendências de mercado assumiram um carácter global, influenciando a generalidade das empresas:

1. Clientes mais exigentes e mais interessados

- *Stakeholders* mais informados exigem cada vez mais responsabilidade às empresas (consumidores, estado, fornecedores, investidores, accionistas, parceiros de negócio, empregados).
- Abundância de alternativas – e *stakeholders* rejeitam comportamentos e atitudes que vão contra os valores dominantes e valorizam atitudes e comportamentos com que se identificam.

Os fundos públicos de pensões da Suécia, que representam uma poupança desde os anos 60 que hoje é uma das maiores fontes de investimento, não investem em armas, indústrias poluentes ou em empresas que não demonstrem respeitar o ambiente,

2. Decréscimo de confiança nas organizações

- Recentes escândalos corporativos diminuíram a confiança da sociedade nas organizações e colocam as empresas sob constante escrutínio público.

3. Globalização da informação e da comunicação

- A influência crescente dos média traz de imediato a público quaisquer erros das empresas e torna-as vulneráveis a campanhas deliberadas sobre pontos percebidos como fracos.
- A internet promove a associação e a acção concertada de grupos de consumidores (ex: boicote de produtos).
- O recrutamento, vital, de talento tende a desfavorecer empresas percebidas como desajustadas dos valores e da sociedade, criando pressão sobre o preço da mão-de-obra.

4. Crescente importância do valor das marcas

- As marcas e o valor da marca são cada vez mais importantes para o sucesso das empresas.
- Construir uma marca é cada vez mais difícil e, através dos media, de comportamentos entendidos como incorrectos ou de acções de *branding* incompatíveis com os valores da marca, é cada vez mais fácil de destruir

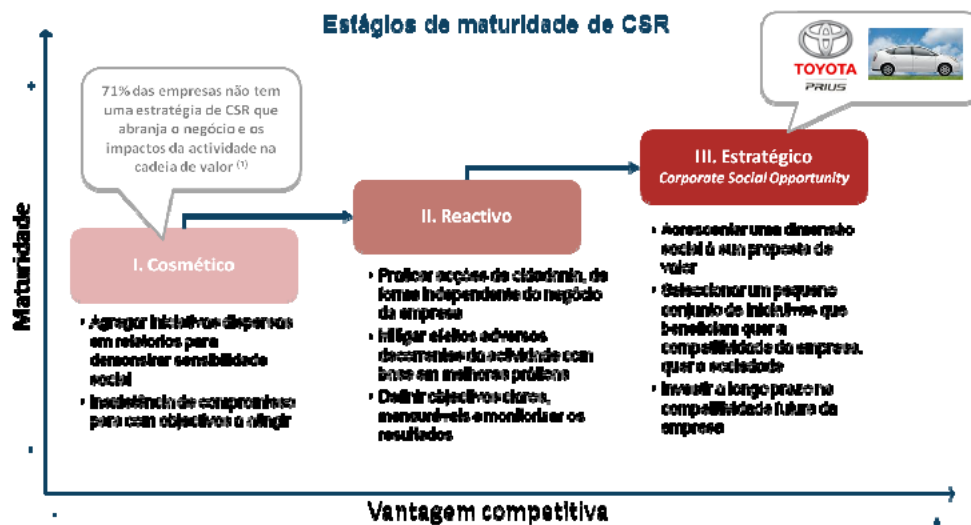
Resultados aquém das expectativas

Na prática, a real adopção de CSR implica rever a cultura e a acção da empresa no seu todo, o que não é fácil e não está normalmente no leque de prioridades das suas Direcções. Assim, o que se faz são conjuntos de acções bem-intencionadas e campanhas de mobilização em torno de temas comuns (e importantes), como a poupança energética, a separação e reciclagem de resíduos, a campanha das tampinhas plásticas, a substituição dos copos de plástico, apoios sociais externos, mecenato, etc.

De acordo com o estudo realizado em 2008 pela Economist Intelligence Unit, 71% das empresas não têm uma estratégia de CSR (Corporate Social Responsibility) que abranja o negócio e os impactos da sua actividade na sua cadeia de valor. Dos restantes 29%, destaca-se uma minoria que trata a responsabilidade social como uma oportunidade estratégica de negócio e daí retira vantagens competitivas, mas a maioria pratica responsabilidade social de forma reactiva e independente do core business.

Estas iniciativas de responsabilidade social da maioria das empresas são executadas de forma *ad-hoc* com pouco alinhamento com os seus objectivos estratégicos, mais numa óptica de acções de marketing e/ou de recursos humanos.

Para melhorar e clarificar os diferentes estágios de maturidade em que se encontram as empresas e evidenciar os benefícios que cada estágio permite retirar, segmentamos as empresas em três grupos:



1. CSR cosmético

O enfoque das empresas classificadas neste estágio de maturidade ainda está na comunicação, interna e/ou externa. A sua prática de responsabilidade social consiste sobretudo em:

- Agregar iniciativas dispersas em relatórios para demonstrar sensibilidade social.
- Inexistência de compromisso para com objectivos a atingir.

Neste estágio as iniciativas são vistas como iniciativas necessárias por razões de marketing, de satisfação dos colaboradores ou, 'porque tem de ser'.

2. CSR reactivo

Ao desenvolverem a sua visão, as empresas evoluem para um estágio onde já existe uma abordagem coerente à responsabilidade social. Estas empresas interiorizaram a necessidade e desenvolveram uma estratégia, mas CSR, mas fazem-no ainda de forma desligada do seu core business e focam-se em criar um modelo cultural interno e visibilidade externa.

A abordagem destas empresas consiste tipicamente em:

- Praticar acções de cidadania, de forma independente do negócio core da empresa.
- Mitigar efeitos adversos decorrentes da própria actividade com base em iniciativas CSR.
- Ter em operação planos com objectivos claros, mensuráveis e monitorizados, normalmente conduzidos em Direcções intermédias com reporte pontual.

Nestas empresas, a crise (como hoje) coloca sempre em desvantagem este tipo de iniciativas, que são das primeiras a abrandar ou até desaparecer.

A epidemia do vírus da SIDA nos países subdesenvolvidos tornou-se um dos maiores desafios de saúde pública dos nossos tempos. Estima-se que cerca de 25 milhões de pessoas estejam infectadas com o vírus HIV na África sub-sahariana.

Algumas das maiores empresas do sector farmacêutico assumiram já a sua responsabilidade na mitigação deste problema, ao reduzir o preço dos medicamentos nestes países para níveis que afirmam ser abaixo do preço de custo.

Fonte: The Observer 15 de Abril de 2009, "Brown: Let Africa have cheap drugs"

3. CSR estratégico

As empresas que reviram a sua própria actividade com base numa reflexão e opções de Responsabilidade Social estão num terceiro escalão, por vezes designado também como CSO (Corporate Social Opportunity). Para estas empresas, o conjunto de valores base de responsabilidade social fazem parte de toda a sua actividade e influenciam também a cadeia de valor a montante e a jusante.

Para estas empresas, a Responsabilidade Social não é apenas uma actividade marginal ou sobreposta, faz parte do ADN da empresa e é considerada chave para o seu modelo de actuação no mercado e para a sua proposta de valor.

O desenvolvimento de empresas para este estágio depende muito do contexto na zona geográfica em que operam (é mais fácil estragar o ambiente em África do que em Portugal, onde é mais fácil que na Escandinávia).

Em qualquer vertente de gestão, ser o melhor exige ir além das melhores práticas copiadas dos outros. Neste caso exige normalmente a construção de uma estratégia que identifique o modelo de diferenciação efectiva que resulta na maior

As oportunidades de inovação que beneficiam quer a sociedade, quer a competitividade da empresa existem sobretudo ao nível da oferta de produtos e da cadeia de valor. O Toyota Prius – veículo híbrido electricidade/gasolina – é o primeiro de um conjunto de modelos inovadores que resultou em vantagem competitiva para a empresa e benefícios para o ambiente. Os motores híbridos emitem apenas 10% dos poluentes dos veículos convencionais e consomem apenas metade. E o Prius permitiu à Toyota criar um posicionamento único e uma tecnologia com forte probabilidade de vir a ser o standard a nível mundial.

vantagem competitiva a médio e longo prazo.

As empresas que se encontram neste estágio primam por:

- Incorporar a dimensão de Responsabilidade Social à sua proposta de valor, missão, estratégia, oferta e código de conduta.
- Mais do que identificar iniciativas de CSR, incorporar no seu código CSR em toda a sua actuação, nos processos, actividades, estratégia comercial, produtos, produção, relação com stakeholders internos e externos, comunicação, etc.
- Ver a gestão e sustentabilidade da rentabilidade da empresa não só no curto mas também no médio e longo prazo.

A necessidade de integrar empresas e sociedade

Para a maioria das empresas a responsabilidade social é ainda interpretada como um custo e/ou uma obrigação, e existem as que poderão ter dificuldade em fazer uma transição quando esta obriga a uma transformação radical dos pressupostos da própria oportunidade de negócio.

Mas para a maioria das empresas que pretendam abordar estrategicamente este tema, é possível transformar a responsabilidade social em oportunidade e vantagem competitiva.

Esta visão requer dois tipos de intervenção por parte das empresas:

- Gerir e antecipar as consequências sociais da actividade da empresa em toda a cadeia de valor
 - Produção (matérias-primas, condições dos trabalhadores, trabalho infantil, emissões, desperdício, consumo água e energia, ...), quer próprias quer de fornecedores
 - Logística (ex: embalagens, impacto de transportes, ...)
 - Marketing e Vendas (ex: publicidade honesta, gestão de qualidade e reclamações, métodos comerciais, preço a desfavorecidos, ...)
 - RH (ex: condições de trabalho, educação, saúde e segurança, cultura, saúde, relações laborais, ...)
 - Financeira (ex: prevenção de corrupção, transparência, ...)
 - Compras (suborno, trabalho infantil, ...)
- Gerir e antecipar as condições sociais externas que influenciam a empresa
 - Recursos disponíveis (ex: recursos humanos, infra-estruturas rodoviárias, prestadores de serviços, fornecedores de equipamentos, ...)
 - Ambiente competitivo (protecção da propriedade intelectual, prevenção da corrupção, protecção do investimento, ...)

Empresas como as petrolíferas são excelentes exemplos de transformação difícil – que é neste caso parar de ganhar dinheiro com a destruição do meio ambiente e passar a fazer parte da solução do fornecimento de energia sustentável.

Não é fácil também porque depende da capacidade e vontade dos seus clientes de mudar e, eventualmente, pagar mais pela energia.

A BP foi líder neste processo de transformação em que também a GALP hoje está visivelmente empenhada.

Teremos porventura ainda de convencer os nossos suinicultores da zona Oeste.

Como se faz? É simples.

A Ahnfelt Consultores desenvolveu uma abordagem específica desenhada a ajudar as empresas a inculcar a sustentabilidade social na sua estratégia e nos seus valores, procurando a diferenciação competitiva. O nosso método ajuda as empresas a:

- Realizar uma avaliação crítica e honesta do actual estágio de maturidade da organização.
- Definir a sua estratégia CSR
- Identificar os impactos da estratégia
- Estabelecer um compromisso e um plano de transformação
- Definir objectivos e indicadores a monitorizar
- Implementar, comunicar, mobilizar, transformar e realizar os objectivos específicos

Sobre a Ahnfelt Consultores

A Ahnfelt Consultores é uma empresa de consultoria especializada em várias áreas, das quais se destaca a simplificação de processos, operações, sistemas e informação.

A Ahnfelt Consultores tem como princípio diferenciador a abordagem construtivamente crítica e inovadora aos desafios que lhe são lançados, utilizando experiência e método como base da exploração do caminho de maior valor para o seu Cliente em detrimento dos modelos clássicos de replicação mecânica e acrítica de experiências anteriores ou práticas de outros.

A Ahnfelt Consultores reúne consultores de muito elevada senioridade, com longas carreiras nas mais prestigiadas consultoras multinacionais, que neste projecto quiseram libertar-se do modelo industrial e custos extravagantes das grandes empresas para poder prestar um serviço personalizado, inteligente e com tempo para cada desafio, de forma não só a trazer a qualidade que sempre desejaram aos seus Clientes, mas também a satisfação pessoal e profissional de um trabalho bem feito.

A Ahnfelt Consultores trabalha frequentemente em rede com parceiros complementares nas competências e alinhados nos valores, capitalizando na sua experiência anterior de gestão de projectos multidisciplinares para trazer aos Clientes a mesma abrangência mas com maior qualidade individual dos recursos a um custo significativamente inferior.