PROJECTO DE REFLEXÃO INVESTIGAÇÃO E DEBATE

O PAPEL DAS EMPRESAS NA SOCIEDADE

Esta iniciativa está a ser desenvolvida em associação com o BCSD Portugal e com o patrocínio da Caixa Geral de Depósitos, da Fidelidade Mundial e da Império Bonança.

SDC
CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

SDC – Consultoria em Desenvolvimento Sustentável
A primeira empresa portuguesa de consultoria em Desenvolvimento Sustentável
www.sairdacasca.com

Agradecemos a confiança e o apoio da Caixa Geral de Depósitos, da Fidelidade Mundial e da Império Bonança, que tornaram possível esta iniciativa.
Obrigado também à winicio, o nosso parceiro de comunicação, que desenvolveu graciosamente a imagem de todos os suportes de comunicação.
Queríamos agradecer igualmente a todas as pessoas que aceitaram debater, conversar, argumentar e partilhar connosco as suas opiniões e experiências.

SDC CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

BCSD Portugal
Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Caixa Geral de Depósitos

Fidelidade Mundial Seguros

Império Bonança

ÍNDICE

05 **As motivações da SDC**
convicções, contexto e activismo

07 **O investimento das empresas na comunidade**
um retrato nacional

21 **Novos caminhos para a inclusão social**
qual pode ser o contributo das empresas?

AS MOTIVAÇÕES DA SDC
CONVICÇÕES, CONTEXTOS E ACTIVISMO

AS MOTIVAÇÕES – CONVICÇÕES, CONTEXTOS E ACTIVISMO

Há mais de 15 anos, a SDC foi a primeira empresa a dedicar-se inteiramente ao tema da responsabilidade social. Nasceu de uma convicção: as empresas são uma das maiores forças de mudança, desempenhando um papel essencial na construção de um mundo mais equitativo de um ponto de vista ambiental e social.

Nessa altura, a tomada de consciência das problemáticas ambientais, do consumo sustentável, ou das condições de trabalho nos países emergentes, exigia uma nova visão do conceito de cidadania empresarial que tomasse em consideração as expectativas e preocupações da sociedade. Daí resultou o posicionamento da SDC, virado para conciliar os interesses das empresas com as expectativas dos seus *stakeholders*.

Hoje, o objectivo da SDC é continuar a incentivar e acompanhar os progressos em matéria de sustentabilidade colocando-a sempre no centro das estratégias das organizações. Estes progressos são visíveis e, cada vez mais, a mitigação dos impactes ambientais, o dever de transparência ou a gestão do capital humano, são o *business as usual* sendo objecto de um *reporting* exaustivo e rigoroso, com objectivos integrados na avaliação das equipas de direcção.

Tal não acontece, porém, com a temática do envolvimento na comunidade.

Raramente as empresas tiveram a oportunidade de reflectir sobre a definição do seu papel na sociedade; a maioria delas é herdeira de culturas e práticas relacionadas com a caridade que se encontram completamente afastadas do seu negócio. Como reflexo disso, os capítulos dos relatórios de sustentabilidade intitulados "comunidade" ou "investimento na comunidade" aparecem, na maioria dos casos, como um catálogo de acções desgarrado da estratégia de sustentabilidade. Esta percepção ficou reforçada quando começámos a questionar os nossos clientes: também para eles havia um hiato entre a abordagem das temáticas ambientais, por exemplo, e as questões sociais, sendo às vezes questionáveis a eficiência e eficácia da sua actuação.

Mas, mesmo assim, a intervenção das empresas – quer a nível do investimento financeiro, quer a nível da sua abrangência – é espantosa. Mais de 65 milhões de euros investidos (esse é o resultado de uma análise de 45 relatórios de sustentabilidade desenvolvida no quadro na nossa reflexão), apoio a centenas de instituições em todas as áreas: cultura, saúde, educação, desporto, etc., multiplicação dos programas de voluntariado. Tanto o Estado como as instituições de solidariedade social estão constantemente a pedir o apoio das empresas, indo muito para além das suas obrigações legais. Os resultados da pesquisa que apresentamos a seguir trazem uma nova dimensão ao que se pode chamar a "filantropia empresarial", colocando uma responsabilidade ainda maior em cima das empresas. Estas criam muitas expectativas e assumem novos riscos: se diminuem o seu nível de intervenção podem ser acusadas de insensibilidade; se desenvolvem projectos sociais de sucesso podem ser acusadas de *social washing*. *«Damned if you do, damned if you don't!»*

O tema do envolvimento na comunidade em tempos de crise é altamente delicado: uma maior transparência e rigor podem contribuir para diminuir os riscos e aumentar a confiança. Podem igualmente ajudar as empresas a saber dizer «não» e a aumentar quer a eficiência do seu investimento, quer o seu nível de exigência relativamente aos seus parceiros - públicos ou privados.

Não faz sentido as organizações empresariais "peritas em gestão" deixarem de ser gestoras quando se fala de causas sociais. Podem fazer muito mais do que assinar cheques: podem trazer as suas competências, a sua criatividade e os seus recursos para a comunidade (para além do que fazem já "naturalmente" através do seu contributo fiscal, da criação de empregos, da inovação, etc.). O desenvolvimento do negócio inclusivo, promovido pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), o *social business* de Muhammad Yunnus, a emergência da finança solidária são caminhos altamente inspiradores e coerentes com a missão e cultura do mundo empresarial.

No final de 2009, face à situação de crise económica, pareceu-nos urgente vestir novamente a "camisola activista" e contribuir para o debate sobre o "tal" papel social das empresas. O facto de 2010 ser o Ano Europeu do Combate à Pobreza e à Exclusão Social orientou a nossa pesquisa e decidimos analisar em profundidade a actuação das empresas portuguesas no que se refere ao investimento na comunidade, focando nas questões da inclusão social. As questões que acompanharam o nosso trabalho foram as seguintes:

> Qual é afinal o papel das empresas na Sociedade?
> Como é que as empresas relatam o seu desempenho social?
> Que percepções e posicionamento traduzem os relatórios de sustentabilidade?
> Podem as empresas contribuir para a resolução de problemas sociais? Qual é a sua legitimidade?
> Qual pode ser o papel das empresas no combate à pobreza e à exclusão social?
> Quais são as novas abordagens e formas de actuar para maximizar os impactes e tornar mais eficiente o contributo das empresas?

As tentativas de respostas concretizam-se através de uma serie de acções:

> Uma pesquisa - a análise de 45 relatórios de sustentabilidade para aferir as práticas em termos dos contributos para a comunidade;
> Uma escuta das partes interessadas (*stakeholders)* - entrevistas com empresas e organizações do terceiro sector e *focus groups* para recolher experiências e interrogações dos gestores que acompanham, no dia-a-dia, os projectos;
> A publicação dos resultados desta reflexão - para sistematizar a informação e disseminá-la;
> A organização de uma Conferência sobre o tema "Business and Poverty – o papel social das empresas" para juntar actores políticos, económicos e sociais à volta do tema da pobreza e da exclusão, focando os novos caminhos da intervenção empresarial;
> Uma apresentação das conclusões da Conferência: a ler no site da SDC em www.sairdacasca.com;
> O desenvolvimento de um *workshop* dirigido às empresas, em colaboração com o BCSD Portugal e com a Tese.

Esperamos que este contributo seja útil quer para evidenciar a dimensão do trabalho já realizado pelas empresas, quer para tornar a sua actuação ainda mais eficiente e sustentável.

Pela equipa da SDC,

Nathalie Ballan

Rui Loureiro

O INVESTIMENTO DAS EMPRESAS NA COMUNIDADE
UM RETRATO NACIONAL

Esta pesquisa, pioneira a nível nacional, teve como principal objectivo apresentar o estado de arte no que respeita ao investimento das empresas na comunidade. Foram estudadas questões como as definições e terminologias utilizadas, dimensão do investimento (tipo de investimento, montantes, etc.), beneficiários (causas e instituições apoiadas), abordagem estratégica e de gestão e práticas relacionadas com o combate à pobreza e à exclusão social, entre outros.
O trabalho de análise e o trabalho de campo decorreram, entre Setembro de 2009 e Março de 2010.
Com uma amostra de 45 empresas, este estudo foi desenvolvido a partir dos relatórios de sustentabilidade publicados em 2009 pelas empresas membro do BCSD Portugal. Para além da análise destas empresas, foram também realizadas entrevistas e focus group com empresas e outros *stakeholders*, nomeadamente ONG e IPSS. A análise dos relatórios seguiu uma metodologia que resultou do cruzamento de alguns *standards* de referência (GRI, AccountAbility, LBG) e das necessidades de informação identificadas durante a escuta das partes interessadas.

O INVESTIMENTO DAS EMPRESAS NA COMUNIDADE UM RETRATO NACIONAL

MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÕES

> Consulta de relatórios de sustentabilidade:
Amostra: relatórios publicados no site do BCSD Portugal até 31 de Dezembro de 2009 relativos ao desempenho das empresas, em território nacional em 2008;
Universo: 45 empresas, nacionais e multinacionais, pertencentes a 10 sectores diferentes, 20 das quais pertencem à categoria das 100 maiores empresas em Portugal*;

> Cerca de 18 entrevistas individuais aprofundadas com empresas e entidades do terceiro sector;

> 3 *focus groups*:
1 *focus group* com empresas, organizações empresarias e entidades do terceiro sector - 6 participantes;
1 *focus group* com empresas – 8 participantes;
1 *focus group* com entidades do terceiro sector – 8 participantes;

> Pesquisa realizada entre Setembro de 2009 e Março de 2010.

OS OBJECTIVOS:

1| Aferir qual o contributo das empresas para a comunidade

> Como é que as empresas relatam o seu desempenho social?

> Quais são as práticas mais comuns?

> Que percepções e posicionamento traduzem os relatórios de sustentabilidade?

> Que percepções têm as empresas e entidades do terceiro sector sobre a actuação empresarial?

2| Reflectir sobre o papel social das empresas

> Podem as empresas contribuir para a resolução de problemas sociais?

> Qual pode ser o papel das empresas no combate à pobreza e à exclusão social?

> Quais são as novas abordagens e formas de actuar para maximizar os impactes e tornar mais eficiente o contributo das empresas?

3| A Análise

> O tratamento da informação dos relatórios de sustentabilidade, assim como os guiões das entrevistas e dos *focus groups* seguiram uma mesma grelha de questões:

> Como se concretiza o investimento na comunidade?

> Quais as causas apoiadas?

> Quais as instituições apoiadas?

> Quais as terminologias utilizadas? Que definições?

> Como organizam a informação?

> Como fazem o *reporting*?

> Qual a alocação contabilística?

> Qual a relação entre o tema da "comunidade" e a estratégia de sustentabilidade da empresa?

> Qual a abordagem de gestão?

> Como se caracteriza o envolvimento com as partes interessadas?

> Qual a abordagem aos temas da pobreza e da exclusão social?

* Considerando a classificação da Revista Exame – Edição Especial 2008 com as 500 Maiores e Melhores Empresas

AS PRINCIPAIS CONCLUSÕES EM 10 PONTOS:

- Todas as empresas querem assumir um papel social que deve ir para além das suas responsabilidades legais.
- O voluntariado empresarial está a ganhar visibilidade/importância; é uma tendência geral; é valorizado pelo terceiro sector.
- Metade das empresas tem um compromisso para contribuir no combate à pobreza e à exclusão social.
- Tanto as empresas como as entidades do terceiro sector entendem que os modelos actuais podem ser melhorados e devem ser mais eficazes e mais eficientes.
- Para o terceiro sector, o contributo empresarial é visto como indispensável, quase "obrigatório". As empresas sentem igualmente que estão a ser pressionadas para concretizar cada vez mais a sua "responsabilidade social".
- O investimento na comunidade é visto como exemplificativo do desempenho da empresa para com a sustentabilidade mas não se cruza com a estratégia de sustentabilidade.
- As empresas parecem ter dificuldades em estruturar a sua actuação e em abordar novos modelos. No entanto, o terceiro sector tem uma visão mais clara: considera que as empresas deviam integrar a estratégia de investimento na comunidade na sua cadeia de valor.
- Existe uma grande heterogeneidade nas terminologias utilizadas pelas empresas para denominar os tipos de apoio o que torna difícil a aferição dos investimentos e cria uma impressão de opacidade.
- A área do investimento na comunidade ainda não está a ser encarada tal como as outras áreas das empresas pois foge aos critérios de gestão.
- A qualidade do *reporting* é fraca comparada com as outras áreas em que as empresas prestam contas.

RETRATO GERAL

O "investimento na comunidade" é um conceito complexo, muito abrangente e alvo de várias interpretações; na realidade, pode abranger quase toda a actividade da empresa – afinal todas as suas operações têm impacte na comunidade – ou apenas a sua acção social. Algumas empresas integram a construção de infra-estruturas no capítulo "comunidade" do seu relatório de sustentabilidade, outras limitam-se a citar os projectos de caridade apoiados. Há ainda outras que incluem projectos para criação de produtos acessíveis, patrocínios culturais e até patrocínios a clubes de futebol profissional! O trabalho da SDC, na análise dos relatórios de sustentabilidade, teve por objectivo reflectir sobre os posicionamentos que estes relatórios traduzem. Por esta razão, limitámo-nos a registar a informação, mesmo quando esta parecia confusa ou sem coerência com as definições que são para nós as mais correctas. Para além disso, colocámos todas as nossas dúvidas, originadas pela leitura dos relatórios, às pessoas entrevistadas e aos participantes dos *focus groups*. Estamos conscientes que o facto de a empresa não reportar não significa que não tem essa prática.

AS DIMENSÕES DO "INVESTIMENTO NA COMUNIDADE"

Quanto?

Em 2008, foram investidos mais de **65 milhões de euros** na comunidade, um montante cerca de 30% superior ao investido em 2007. Mais de **33%** investem mais de **1 milhão de euros** e outros **30%** menos de **200 mil euros**. Considerando que esta pesquisa engloba "apenas" 20 das maiores empresas que actuam em Portugal, a dimensão do que pode ser este contributo voluntário, se projectarmos para o universo empresarial no seu conjunto, é espantosa.

Para além dos apoios financeiros, **mais de metade das empresas desenvolve actualmente programas de voluntariado**, organiza recolhas de bens junto dos seus colaboradores e **quase 78% criaram projectos próprios**. O envolvimento das equipas é apresentado como um factor importante para a coesão interna da organização, sendo este aspecto reforçado por todos os profissionais que participaram no estudo.

Para quem? Crianças e cultura – afectividade e prestígio

Analisando as causas mais apoiadas pelas empresas verificou-se que o foco principal são as "crianças" e mais de metade da amostra apoia também a "cultura".

Quanto aos beneficiários, constatou-se que **as instituições e iniciativas locais**, por exemplo, as escolas, associações culturais e recreativas, as festividades locais, etc., **são as mais apoiadas** pelas empresas analisadas. Verificou-se também que há uma predominância pelas entidades que têm maior notoriedade destacando-se, na área cultural, a Fundação de Serralves, a Fundação Casa da Música e, nas áreas sociais, a Associação Acreditar, o Banco Alimentar Contra a Fome, a Cruz Vermelha Portuguesa, a Cais, a EPIS – Empresários para a Inclusão Social, a Fundação do Gil e o Refúgio Aboim Ascensão.

Quando questionadas sobre o processo de escolha de instituições ou projectos a apoiar, a resposta das empresas não é clara, tal como comprovam os Relatórios de Sustentabilidade onde apenas **9% das empresas comunicam critérios de selecção**. Existem, dizem as empresas, relações pessoais, hábitos, e muita tendência em apoiar causas,

projectos cujo impacte emocional é tão forte que torna difícil uma resposta negativa. É difícil resistir às necessidades das crianças e o prestígio de uma instituição cultural é importante para as empresas que querem mostrar o seu enraizamento regional, a sua preferência nacional.

Sobre a procura de entidades conhecidas, as empresas apresentam-na como uma primeira abordagem de gestão do risco, porque o facto de serem entidades com notoriedade lhes transmite maior confiança. Ainda assim reconhecem que esta visibilidade não é uma garantia por si só. Do outro lado, as causas com menos sucesso – o apoio a idosos, às pessoas com dependências, são, em resumo, as causas menos "positivas", as mais complexas de comunicar.

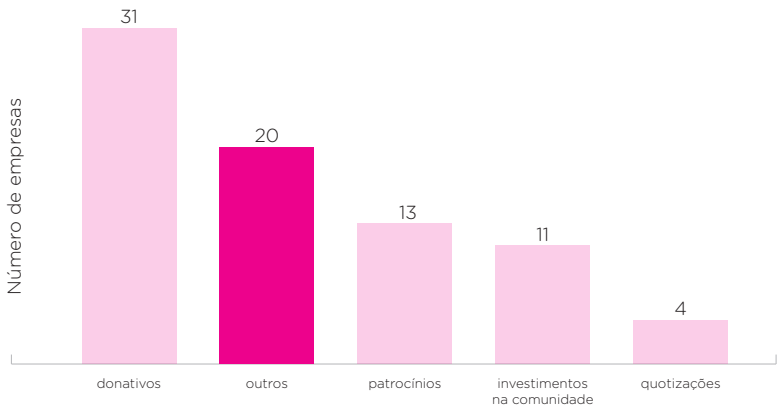
Fraco rigor do *reporting* torna difícil a aferição dos impactes e a caracterização dos investimentos

Quando se analisa a alocação contabilística dos montantes investidos constata-se que, na grande maioria das empresas analisadas, não existem critérios homogéneos. Para além disso, não se consegue comparar os relatórios e contas de diferentes empresas. A rubrica mais frequente é "Outros custos e perdas extraordinárias". No entanto, esta alocação não pode ser directamente extrapolada para os relatórios de sustentabilidade uma vez que seguem pressupostos diferentes. Outra constatação é que a comunicação da informação relativamente ao investimento na comunidade é ambígua: há casos em que o Relatórios e Contas e o Relatório de Sustentabilidade da mesma empresa apresentam diferentes montantes para o mesmo tipo de apoio (como por exemplo no caso dos donativos). É notória uma preocupação das empresas quanto à falta de conhecimento/alinhamento entre os vários conceitos por parte dos departamentos responsáveis pelo tratamento da informação contabilística. A maior parte das pessoas envolvidas no estudo "queixou-se" da falta de definições claras e partilhadas, assumindo uma falta de rigor na contabilização dos diferentes apoios.

Exemplificando, foram encontradas mais de 25 denominações diferentes dentro deste tema do investimento na comunidade, sendo uma grande parte sinónimos, o que torna impossível o entendimento uma vez que os relatórios não apresentam uma definição do que a empresa entende por donativo, apoio, etc. Para além disso, 60% das empresas analisadas utilizam muitas vezes diferentes terminologias para denominar uma mesma tipologia de acção. Percebeu-se igualmente, durante as conversas que, em cada relatório, a empresa decide destacar alguns projectos e que, por vezes, só apresenta os orçamentos alocados a estas mesmas acções.

"RECEIO QUE A CONTABILIDADE NÃO SAIBA DISTINGUIR UM PATROCÍNIO DE UM DONATIVO"
(EMP.)

DEFINIÇÕES E TERMINOLOGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS



"QUANTO MAIS DAMOS, MAIS SOMOS SOLICITADOS PARA DAR"
(EMP.)

Perguntámos qual era a diferença entre falar de "investimento na comunidade" (expressão defendida, por exemplo, pelo LBG*, uma instituição britânica de referência) ou de "apoio" – palavra que as pessoas usaram durante a escuta. A resposta foi unânime: considera-se que **o apoio à comunidade é uma resposta de curto prazo e que, por sua vez, o investimento implica e produz efeitos a longo prazo**. Ou seja, falar de investimento implica um outro tipo de compromisso, que exige contabilização e avaliação. Hoje, segundo os nossos interlocutores, é arriscado falar de "investimento": por enquanto o único retorno percepcionado é ao nível da imagem e da reputação da empresa. Não tem a ver nem com o impacte dos tais "apoios", nem com um plano de acção consistente no tempo.

De notar igualmente que 13% das empresas analisadas ainda não comunicam os montantes dos apoios. Neste contexto, percebe-se que é preciso relativizar dados e números e que é bastante difícil apresentarmos uma fotografia da actuação das empresas. Apenas se consegue um retrato geral, impressionista.
Alguns comentários recorrentes sobre pressões exercidas para incentivar as empresas a serem cada vez mais generosas a par de alguma relutância em juntar números à generosidade, deixaram-nos perplexos. Haverá algum receio em comunicar e prestar contas de forma clara para não aumentar a tal pressão? Quais os motivos que levam algumas das empresas a não comunicar ou a comunicar de forma tão pouco perceptível? Será que a filantropia empresarial ainda é vista como um acto quase privado e confidencial?

"ESTAMOS A DAR, PORQUÊ PRESTAR CONTAS?"
(EMP.)

* LBG é um *standard* global para a medição e *benchmark* do investimento das empresas na comunidade e funciona como um grupo de membros empenhados no desenvolvimento do *standard*. O grupo fornece uma metodologia robusta para a medição de *inputs*, *outputs* e impactes, sendo, por isso, usada pela DJSI, BITC e GRI como a base das secções dedicadas à comunidade dos seus índices globais.

Será suficiente melhorar o fluxo de comunicação e o alinhamento dos vários conceitos (mecenato, apoio, donativo, patrocínio, etc.)? Seria com certeza um primeiro passo e algumas empresas já começaram, ou a desenvolver um sistema de gestão próprio ou a utilizar, por exemplo, a ferramenta do LBG, que leva, nomeadamente, a definir se o contributo corresponde a:

> um **Donativo** – montante pontual em dinheiro, produtos ou horas de trabalho dos colaboradores, directamente relacionados com o apoio prestado pela empresa a apelos nacionais ou locais.

> um **Investimento na Comunidade** - valor do envolvimento em questões críticas para a empresa – projectos de educação, saúde ou ambiente. Inclui também o contributo monetário prestado através de programas na comunidade e outros contributos, como horas dos colaboradores ou donativos de computadores/equipamento, necessários para o sucesso destes programas.

> uma **Iniciativa Comercial** - valor das actividades e apoio a causas que têm como principal objectivo promover e proteger os interesses comerciais da empresa – pagamentos a instituições de caridade como resultado de uma acção de marketing de causa ou outra promoção de marca. Inclui também o patrocínio de eventos de caridade relacionados com a estratégia de marketing da empresa. Só deve ser considerado o custo directamente atribuível à comunidade, e não o custo total da iniciativa de marketing.

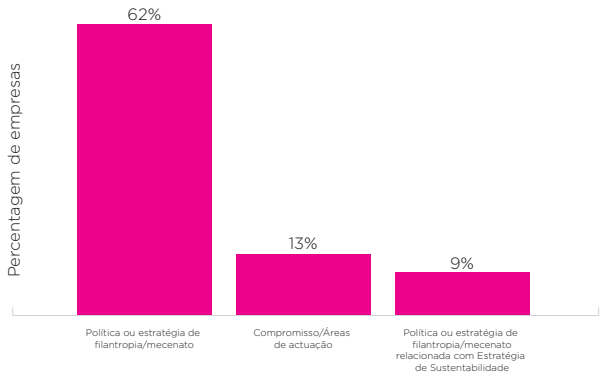
"É IMPORTANTE AS EMPRESAS TEREM UM DISCURSO MAIS ESTRUTURADO, TEM QUE HAVER COERÊNCIA ENTRE TERMOS E CONCEITOS"
(EMP.)

AUSÊNCIA DE UMA VISÃO ESTRATÉGICA DO PAPEL DA EMPRESA NA COMUNIDADE

Na percepção da SDC, as questões associadas às terminologias escondem uma outra problemática – a ausência de uma reflexão estratégica para definir o papel da empresa na comunidade e as suas formas de actuação. Apesar de 62% das empresas comunicarem alguns compromissos ou áreas de actuação, apenas 13% apresentam linhas estratégicas quanto ao seu envolvimento com a comunidade e 9% relacionam esta estratégia com a estratégia de sustentabilidade, não obstante as acções relatadas serem vistas como exemplificativas do seu desempenho social.

"EXISTE TANTA COISA PARA APOIAR QUE É FÁCIL DISPERSARMO-NOS"
(EMP.)

ABORDAGEM ESTRATÉGICA



NAS ENTREVISTAS E NOS *FOCUS GROUPS*, AS CONCLUSÕES FORAM AS SEGUINTES:

Como percepcionam as empresas o seu contributo para a comunidade actualmente?

- Identificam importância do relacionamento com o seu negócio.
- Utilizam intermediários/parceiros para garantir eficácia dos investimentos.
- Tendência para apoiar projectos e não instituições.
- Consideram que o investimento na comunidade tem sido eficiente mas têm dificuldade em argumentar/concretizar.

Opinião das empresas quanto à sua futura actuação

- Alinhamento dos apoios com o seu negócio.
- Aposta em projectos continuados.
- Maior concentração, mais escolhas estratégicas.
- Crescente identificação, por parte dos colaboradores, com as acções da empresa na comunidade.
- Critérios claros de selecção das instituições/projectos a apoiar.
- Desenvolvimento de competências internas das empresas.

O terceiro sector já tem uma percepção quanto à evolução das empresas: foi referida a criação de parcerias *win-win* e abordado o interesse crescente das empresas pelos impactes dos projectos que ajudam a desenvolver. No centro desta mudança, segundo as entidades estão a temática da responsabilidade social e a figura central do *stakeholder*, que vieram mudar o tipo de relacionamento. Efectivamente, nos relatórios, constatou-se que mais de metade das empresas analisadas identifica e faz uma escuta dos seus *stakeholders*, incluindo instituições de solidariedade social, ONG, comunidade local, etc. No entanto, nenhuma empresa analisada comunica de forma efectiva e detalhada os resultados desta escuta e como a usou como ponto de partida para a definição da sua relação e actuação com a comunidade.

QUANDO SE FALA DO ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE, AS EMPRESAS DEIXAM DE SER GESTORAS

Actualmente, a maioria das empresas concentra nos departamentos de comunicação a responsabilidade operacional das relações com a comunidade. Esta opção é por vezes criticada pelo terceiro sector que lamenta a falta de conhecimento que as empresas possam ter das necessidades sociais e do funcionamento das instituições.

Do lado das empresas, alguns interlocutores alertaram para o facto desta integração nos departamentos de comunicação poder orientar demasiadamente a actuação para meras campanhas de relações públicas. Há claramente um dilema ao nível das empresas: acham que a comunicação pode/deve criar um retorno mas, por outro lado, têm algum pudor em "aproveitar" as suas boas acções para este fim. Mais uma vez, trata-se de uma abordagem que peca pela ausência de estratégia. Se o envolvimento com a comunidade tivesse como objectivo o impacte social então o retorno seria o resultado de uma acção e não a sua comunicação.

O mais surpreendente é que, num contexto de relatório de desempenho, observa-se a (quase) total ausência de indicadores, objectivos, resultados apresentados. Mesmo empresas que usam, internamente, ferramentas de gestão, "esquecem-se" de referir esta informação, como se nesta área não fosse importante reportarem também os modelos de gestão.

Sobre as práticas no terreno, o terceiro sector não levantou esta questão dos impactes ou da gestão, mas alertou para a tendência em replicar as mesmas acções, muitas das quais nem são prioritárias.

Relativamente ao terceiro sector, os diferentes participantes consultados reconheceram que há uma evolução nítida em termos da sua definição estratégica e das suas práticas de gestão. Na sua opinião as empresas não percepcionaram totalmente esta mudança e ainda exigem pouco do terceiro sector, por questionarem as suas competências. Não estão a capitalizar da melhor forma as mais-valias desta relação. A maioria das entidades percepciona o seu papel como prestadoras de serviço, o que implica zelar pela excelência do seu serviço, como um factor de diferenciação e garantia da sua própria sustentabilidade. Mas do lado das empresas a qualidade da prestação não parece ainda ser um critério de escolha.

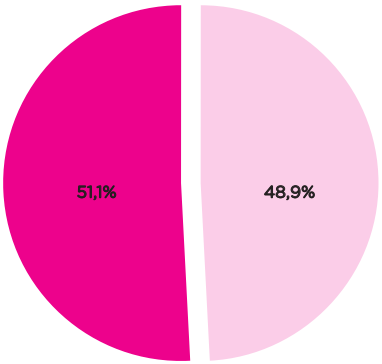
NAS QUESTÕES DA POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL, AS EMPRESAS ADOPTAM UMA ATITUDE MUITO MAIS "EMPRESARIAL", ASSENTE NAS SUAS COMPETÊNCIAS

A pobreza e a exclusão social são, actualmente, uma temática premente e as empresas vão buscar soluções na sua "essência" – ao seu *core business* e às suas competências, manifestando uma postura diferente comparativamente à sua forma de abordar as outras questões da sua relação com a comunidade. Primeiro, começam "por dentro", na criação de condições de empregabilidade para os seus colaboradores mais vulneráveis. Podem ser destacadas iniciativas como o "Programa Novas Oportunidades", programas de Integração de Pessoas com Deficiência e programas de Empregabilidade.

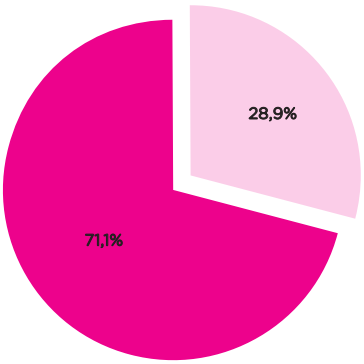
"NÃO PRECISO QUE PINTEM MAIS PAREDES"
(3.º Sec.)

"NÓS SOMOS SÓ OS "BONZINHOS""
(3.º Sec.)

QUANTAS EMPRESAS ASSUMEM UM COMPROMISSO INTERNO NO COMBATE À POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL?



QUANTAS EMPRESAS ASSUMEM UM COMPROMISSO EXTERNO NO COMBATE À POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL?



LEGENDA: Sim Não Comunica

Não obstante a predominância de iniciativas internas, é cada vez mais comum o trabalho desenvolvido no âmbito da pobreza e exclusão social através do desenvolvimento de produtos acessíveis a populações normalmente marginalizadas (produtos para pessoas portadoras de deficiência, microcrédito, etc.). Mais uma vez, as empresas orientam a sua actuação para o seu negócio, criando coesão entre a sua actividade e os desafios próprios do seu sector e coerência com o tema da sustentabilidade.

Para o terceiro sector, a prioridade interna é inquestionável, havendo da parte das instituições uma recomendação: mais criatividade. **A cadeia de valor de cada empresa e as suas relações com os diferentes *stakeholders* criam muitas oportunidades de integrar as questões da pobreza**. É preciso que as empresas pensem que podem ser clientes, fornecedores, parceiros, etc. e, dentro das práticas relacionadas com o negócio, podem aparecer vários modelos de actuação. Sem usar o seu nome, o terceiro sector está a promover o modelo de negócio inclusivo. As empresas estão a iniciar esta caminhada mas com muitas dúvidas: qual pode ser a eficiência de projectos empresariais para a resolução de problemáticas sociais? O que fazer com os apoios tradicionais a instituições que precisam deles? Que novas parcerias criar com o terceiro sector?

NOVOS CAMINHOS PARA A INCLUSÃO SOCIAL - QUAL PODE SER O CONTRIBUTO DAS EMPRESAS?

"NÃO EXISTEM BONS NEGÓCIOS EM SOCIEDADES FALIDAS"
(EMP.)

Hoje, cerca de 18% dos portugueses vivem em risco de pobreza (Instituto Nacional de Estatística - 2009). Os grupos mais vulneráveis são os mais novos e os idosos, sendo que os últimos se encontram entre os mais pobres da União Europeia. O abandono escolar precoce é um flagelo que cria condições de precariedade para 36,3% dos jovens (14,8% na Europa dos 27). 630 mil pessoas são portadoras de deficiência – "condenadas" a uma taxa de desemprego que é o dobro da taxa nacional, apesar de, segundo o Parecer do Conselho Económico e Social, de Novembro de 2008, 80% delas teria condições para integrar o mercado de trabalho. Existe algum progresso no que respeita aos indicadores de risco de pobreza e abandono escolar precoce comparado com anos anteriores, mas os objectivos fixados pela União Europeia, nomeadamente a erradicação da pobreza, sobretudo no contexto de crise, estão ainda muito longe de ser alcançados.

QUE INTERESSE E LEGITIMIDADE TERÃO AS EMPRESAS EM ENVOLVER-SE NAS TEMÁTICAS DA INCLUSÃO SOCIAL?

As empresas sempre tiveram um papel social activo, quer na protecção dos seus colaboradores, quer através das suas acções de filantropia. O que está subentendido na problemática levantada é o seguinte: por um lado, face à dimensão dos problemas, as respostas tradicionais (Estado, terceiro sector) não funcionam. Por outro lado, numa perspectiva de sustentabilidade, o contributo para a inclusão deve estar integrado na estratégia da empresa e trazer benefícios reais, quer numa óptica de gestão de riscos, quer numa óptica mais positiva, na medida em que este contributo permita um retorno para a empresa:

> Na óptica da gestão de riscos, a precariedade é um factor de abrandamento do consumo e da poupança. A exclusão, por seu lado, pode criar situações de conflitos e violência que prejudicam a sociedade e as empresas.

> Na óptica da eficiência empresarial, o compromisso com a inclusão pode ajudar a melhorar o clima interno construído numa base de cultura solidária; consolida a imagem e reputação e optimiza a capacidade de inovar, quer na relação da empresa com os seus *stakeholders*, quer no desenvolvimento de novos serviços ou produtos, cuja função é de responder a uma carência social.

Enquanto contribuinte, as empresas participam activamente na inclusão social. Conjugar esta obrigação com um papel voluntário de actor envolvido legitimará a exigência de uma melhor *governance* e prestação de contas das entidades do Estado e dos outros intervenientes.

COMO ACTUAR? RECRUTAMENTO, DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DE INSERÇÃO, INOVAÇÃO

Uma primeira abordagem é considerar a problemática da exclusão social como um desafio de negócio tradicional e pensar nas pessoas como colaboradores, fornecedores/empresários ou clientes. Em função do seu contexto e dos seus objectivos, a empresa pode trabalhar diferentes dimensões, sendo que a dimensão interna permite conhecer melhor a realidade da exclusão social. Trata-se então de recrutar, privilegiando a aptidão e não tanto os diplomas. A prioridade pode ser igualmente aumentar a empregabilidade dos colaboradores mais vulneráveis: o programa Novas Oportunidades, por exemplo, conta com a participação de mais de 50 empresas nacionais que, proporcionam aos seus colaboradores a possibilidade de obter os diplomas do 9.º ou do 12.º ano de escolaridade.

A cooperação com o terceiro sector e com empresas de inserção social pode constituir também um eixo de actuação. Muitas iniciativas de inserção, lideradas por IPSS e ONG, passam pela disponibilização de bens ou serviços, nomeadamente às empresas. Para além desta relação cliente/fornecedor a empresa pode, através da sua política de voluntariado, contribuir para a formação técnica e de gestão, definir percursos para um futuro recrutamento, participar no financiamento destas entidades de inserção, etc. O modelo tradicional de filantropia é substituído por um modelo híbrido que junta à abordagem social um objectivo empresarial e obriga cada parte a actuar a longo prazo, garantindo a sustentabilidade dos projectos e

criando um verdadeiro mercado para as empresas de inserção social.

Na perspectiva do cliente, a consideração de um público que não tem acesso ao consumo/mercado obriga a pensar em produtos *low cost*, indispensáveis e que não "canibalizam" os produtos tradicionais. É o caso do microseguro, do microcrédito, das mercearias sociais e, mais recentemente, da emergência de novos modelos para tornar o alojamento acessível a pessoas em situação de exclusão social. Estas iniciativas dão às pessoas a oportunidade de sair do ciclo de pobreza e traduzem a evolução da filantropia empresarial, baseada no donativo, para uma estratégia de investimento social.

A EMERGÊNCIA DE NOVOS MODELOS: O NEGÓCIO INCLUSIVO E O *SOCIAL BUSINESS*

Negócio inclusivo, *social business* - o recurso e a visibilidade cada vez maior destes termos ilustra uma nova tendência: a procura, dentro do sistema capitalista de novas soluções económicas cujo objectivo consiste em responder a problemas sociais. No que se refere às empresas, isto significa o reconhecimento de uma responsabilidade acrescida e, sobretudo, uma evolução que torna a rentabilidade/sustentabilidade indissociável do impacte social e o combate à pobreza mais eficiente.

A convicção de que o sector empresarial não pode ter sucesso em sociedades que falham é o pressuposto de base para a redefinição do papel social das empresas. Outros factores convergem na definição deste papel, por exemplo, o facto de muitas empresas sentirem a necessidade de expandir as suas actividades para países menos saturados em termos de oferta; das infra-estruturas globais terem melhorado visivelmente nos países emergentes, das novas tecnologias de informação facilitarem a comunicação e a inovação, etc. Mais importante ainda, a relação entre as empresas e a sociedade modificou-se e hoje as parcerias com o terceiro sector ou com instituições internacionais são desejadas pelas diferentes partes interessadas, quer para a operacionalização, quer para o co-financiamento de projectos. Ou seja, as empresas tornaram-se parceiros indispensáveis do desenvolvimento, num contexto em que dois terços da Humanidade vivem na pobreza.

Para o WBCSD as actividades nos países em desenvolvimento são uma resposta a este novo contexto e representam grandes fontes de oportunidades, quer para as populações, através de acesso a melhores infra-estruturas, empregos, formação, apoio à saúde, entre outros; quer para o negócio, uma vez que muitos dirigentes consideram a presença das suas empresas nos países em desenvolvimento crucial para a competitividade e o sucesso a longo prazo. A esta nova tendência empresarial, o WBCSD chamou "subsistência sustentável" (*sustainable livelihoods*) – uma estratégia que pretende criar lucro para a empresa ao mesmo tempo que ajuda as populações. A obrigação de rentabilidade, mesmo a longo prazo, permite sair da esfera da filantropia, que tem orçamentos limitados, e entrar numa lógica de auto-financiamento e crescimento.

COMO FUNCIONAM OS NOVOS MODELOS

O "negócio inclusivo" tem em geral dois tipos de modelos: a empresa desenvolve produtos ou serviços dirigidos às populações pobres, com características específicas e preços acessíveis e/ou a empresa integra as populações na sua cadeia de valor, como fornecedores ou distribuidores, criando novas competências, desenvolvendo a economia local, etc.

Exemplo disso, o programa "Tierra Fértil" da Wal Mart na América Central, permitiu à região passar de um estatuto de importador de frutas e legumes para líder de exportações. Mais de 2 mil pequenos produtores foram envolvidos, passando a agricultura, até então muito virada para a subsistência, para uma actividade que cria valor e permite o desenvolvimento. No sector segurador, o microseguro já não é um projecto-piloto mas sim um produto com grande potencial. A Allianz vê na Índia um mercado onde 250 milhões de pessoas precisam de microseguro, e pretendia, em 2009, atingir 3 milhões de pessoas a nível mundial.

Estas estratégias aparecem cada vez mais como uma solução incontornável para os problemas sociais. No seu li-

vro "Um Mundo sem Pobreza" Muhammad Yunus, Prémio Nobel da Paz "pai" do microcrédito, critica as respostas assentes na pura assistência e defende o direito à dignidade. Para ele, até hoje, os políticos, o terceiro sector e as acções tradicionais de filantropia empresarial falharam na luta contra a pobreza, tornando urgente uma nova visão da empresa, em que o retorno do investimento não seja financeiro mas social. Não se trata de fazer desaparecer os fundamentos do capitalismo, pelo contrário, trata-se de completar os mecanismos do mercado. Este modelo defendido por Yunus, é o *social business*.

O QUE É O *SOCIAL BUSINESS*?

O *social business* é um modelo empresarial, criado para responder a necessidades sociais. O formato "empresa" obriga as iniciativas sociais a estarem integradas na economia de mercado com as mesmas regras de eficácia, competitividade, retenção de talentos, etc. A diferença com o modelo tradicional de negócio é que, se os investimentos devem ser reembolsados, os lucros são reinvestidos na comunidade ou na empresa/no projecto. O objectivo é a auto-suficiência e o desenvolvimento da actividade e o fim da subsídio-dependência que permite à estrutura concentrar-se a 100% na sua missão social em vez de passar uma grande parte do seu tempo a angariar financiamento.

Uma primeira experiência da organização liderada por Yunus, a Grameen, com a Danone, permitiu identificar os factores-chave de sucesso do modelo: questionar as lógicas dominantes, parcerias e experimentação. Em 2006, as duas organizações criaram uma *joint venture*, a Grameen Danone Foods, com o seguinte objectivo: "trazer diariamente uma alimentação mais saudável aos mais pobres". Esta missão não podia ser cumprida através do modelo habitual da Danone (posicionamento, cadeia de distribuição, transporte sem ruptura da cadeia do frio etc.). Foi preciso rever todas as etapas da cadeia de valor, simplificar a fabricação e assegurar a distribuição através de "Grameen Ladies", remuneradas à comissão. O Grupo criou igualmente um fundo dedicado ao financiamento deste tipo de actividades: a "danone.communities". A composição do produto foi estudada por uma ONG especialista em nutrição infantil, cujo *know how* foi essencial para o desenvolvimento do projecto.

Assim, a Grameen disponibilizou o seu conhecimento do contexto social, a rede comunitária criada no quadro das iniciativas de microcrédito, a Danone as suas competências de gestão e de produção e os seus recursos, e a ONG os seus conhecimentos científicos. Num contexto tão inovador, a interdependência dos parceiros e a sua capacidade de mudar os seus modos de funcionamento é o grande desafio.

As várias abordagens que referimos têm um ponto em comum: dão às pessoas a oportunidade de sair do ciclo de pobreza, de serem actores. Traduzem a evolução da filantropia empresarial, baseada no donativo (que obviamente pode continuar a existir, mas com maior exigência no que se refere à sua eficiência, nas situações em que a assistência é a única via) para uma estratégia de investimento social. Durante o ano de 2009, o debate sobre o novo conceito trazido por Muhammad Yunus e os temas da "inovação social" ganharam muita visibilidade, nomeadamente na Europa, onde as iniciativas de negócio inclusivo são ainda pouco desenvolvidas pelas empresas. **Será que esta visão do papel social das empresas poderá ser um contributo para mitigar os efeitos da crise actual?**

ATENÇÃO AO "*SOCIAL WASHING*"? - UMA PROPOSTA DE CRITÉRIOS PARA RECONHECÊ-LO

> **A essência:** a iniciativa social tem como objectivo escamotear ou suavizar um efeito negativo da actividade da empresa?
Exemplo: quando marcas de tabaco patrocinavam programas educativos nas escolas sobre os perigos de fumar...; ou quando organismos de crédito ao consumo desenvolvem programas informativos para o grande público sobre os perigos do sobre-endividamento... mas sem mudar nada nas suas práticas comerciais.

> **A coerência:** o envolvimento social da empresa é coerente com as suas práticas? Qual o desempenho a nível ambiental, respeito dos direitos humanos, relações com os fornecedores, etc.

> **A eficiência:** o compromisso da empresa está relacionado com o seu *core business* ou está completamente desligado deste? O alinhamento entre o envolvimento social e a actividade permite maximizar os impactes e reforçar a adesão dos colaboradores.

> **A continuidade:** o envolvimento torna-se credível com o tempo...

> **O impacte:** é razoável iniciar com uma acção piloto... mas depois a credibilidade vai igualmente depender da abrangência do projecto e do seu peso em termos de recursos, visto na perspectiva, não do volume de negócio, mas sim da remuneração dos accionistas.

Fonte: D'ALSACE, Frèdèric; FAIVRE-TAVIGNOT, Bénédicte – «L'entreprise compatible avec le social business». Disponível em: http://www.liberation.fr/economie/0101617257-l-entreprise-compatible-avec-le-social-business

FICHA TÉCNICA SOBRE A PUBLICAÇÃO:

Concepção e Desenvolvimento:
António Miguel (SDC),
Elsa Vila Lobos (SDC),
Nathalie Ballan (SDC)

Design e paginação:
winicio

SDC
CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

BCSD Portugal
Conselho Empresarial para o
Desenvolvimento Sustentável

Caixa Geral de Depositos

Fidelidade Mundial
Seguros

Império Bonança