

“Sustentabilidade e competitividade são o mesmo objetivo, porque um não se consegue sem o outro”

A agenda 20/30 apela às empresas para que adotem práticas ambientais, sociais e de *governance* mais responsáveis. A *performance* das empresas e a capacidade de os seus líderes imprimirem as necessárias mudanças condicionará o acesso a apoios europeus e a outras fontes de financiamento, bem como a competitividade do país. O Grace– Empresas Responsáveis assume-se com um aliado das suas associadas nesse percurso, porque como assinala Margarida Couto, presidente desta associação, “em rede, trabalha-se melhor”.

Texto **Susana Marques** smarques@ccile.org Fotos **Enric Vives-Rubio**, DDD

O que destaca no percurso de 23 anos do Grace?

O Grace foi fundado no ano 2000, numa altura em que ainda não havia esta noção do quão importante era constituir redes de empresas ligadas a estes temas. Na altura, falava-se sobretudo da questão ambiental e ainda não se falava de ESG-*environmental, social and corporate governance* [gestão corporativa sustentável e socialmente responsável]. Em julho do ano 2000, as Nações Unidas criaram pela primeira vez uma grande rede de empresas responsáveis, o UN Global Compact. O Grace foi constituído antes, em fevereiro. Apesar de Portugal não ser um país onde estas tendências cheguem mais cedo, devemos ter orgulho em ter tido uma rede que foi pioneira no seu tempo.

Quem constituiu o Grace foram seis grandes multinacionais e uma fundação [BP Portugal, HBI,

IBM, Inapa, McDonald's, PEC, Xerox e a FLAD], que sentiram essa necessidade de trabalhar este tema em conjunto em Portugal. Somos, hoje, 270 empresas e a crescer constantemente. Os dois últimos anos foram de maior crescimento. As empresas começam a compreender a importância destes temas para a sua competitividade e sobretudo a importância de os trabalhar em rede. Este caminho é mais complexo se não nos pudermos contaminar positivamente uns aos outros e partilhar as boas práticas uns dos outros.

Considero que temos feito um percurso extraordinário, também pela transversalidade dos temas que abordamos. O Grace nasceu mais voltado para a responsabilidade social interna (a relação das empresas com os seus colaboradores) e depois para a externa (a relação das empresas com as suas comunidades) e, fruto disso, temos um mapeamento muito consistente dos atores da economia social.

GRANDE ENTREVISTA

GRAN ENTREVISTA



Margarida Couto
Presidente da Grace

Há uma prática muito constante de parcerias e de ajudar a estabelecer parcerias entre empresas e entidades da economia social. A verdade é que hoje já não é possível segmentar os temas e o Grace foi evoluindo e foi-se adaptando às novas tendências e nomenclaturas. Hoje temos uma resposta muito transversal, completamente enquadrada no *framework* ESG, focada no cumprimento dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da agenda 20/30 da ONU. Sentimos que somos um apoio muito útil para as empresas acelerarem a sua jornada de sustentabilidade e orgulhamo-nos disso.

Como se materializa esse apoio?

O Grace tem a capacidade de surpreender naquilo que é capaz de fazer, tem uma oferta proactiva porque tenta ler as necessidades dos associados e promover essas ações. Fruto das circunstâncias que vivemos, em que o paradigma mudou drasticamente e as empresas precisam muito de adquirir *know-how* e de capacitarem os seus recursos humanos. Precisam de conhecer os temas para os poderem trabalhar. O Grace tem posto um grande foco no aumento da literacia, na formação em todos os temas relacionados com o E (ambiente), com o S (responsabilidade social) e o G (governança), e na capacitação.

Quais são as necessidades que identificam nos vossos associados?

É evidente que as empresas portuguesas não avançam todas à mesma velocidade. Há empresas muito avançadas nesta jornada e que estão de igual para igual com as mais evoluídas nestes temas. Significa que têm um conhecimento muito profundo dos temas e não os confundem, nem os tratam isoladamente porque percebem que os temas estão todos interligados.

Por outro lado, temos empresas que estão a tentar começar sem saber como ou por onde. Não sabem se devem primeiro medir a pegada de carbono ou escolher os ODS para os quais querem contribuir. Não sabem quem têm que envolver e nem sempre possuem recur-

sos para alocar a estas tarefas.

A falta de conhecimento por parte destas empresas torna mais difícil segmentar a oferta. Não podemos ter uma oferta formativa e de aumento de literacia igual para todas as empresas porque estão em patamares diferentes. A nossa oferta cobre muitos temas e trata-os com níveis de profundidade e de complexidade diferentes. Temos um *workshop* para principiantes sobre como fazer o primeiro relatório de sustentabilidade, por exemplo, e temos outros para outras entidades que, por estarem abrangidos pela nova diretiva de *report*, precisam

estar focada no S.

Além de formação, também fazemos outras coisas. Tentamos influenciar políticas públicas, participando em consultas públicas. Tentamos identificar a legislação, que muitas vezes, inadvertidamente acaba por constituir um obstáculo para as empresas avançarem na sua jornada de sustentabilidade. Tentamos sensibilizar o Governo ou a Assembleia da República (AR) para certas alterações legislativas necessárias, muitas vezes porque a lei foi feita numa altura em que determinada preocupação não existia.

Em que áreas precisamos de revisão legislativa, face aos atuais objetivos?

Precisamos de revisão em várias áreas porque há muita legislação que é anterior a esta agenda de desenvolvimento sustentável, que é muito transformadora e muito diferente de qualquer agenda anterior.

A agenda 20/30 é um apelo às empresas, mais do que aos governos. Para poderem responder a esse apelo, as empresas têm que ter os mecanismos certos e a lei não deve ser um obstáculo. Há muitas leis anteriores a 2015. A agenda 20/30 é pós-troika, e há muita legislação que não incorporava estas preocupações e, por isso, acaba por não facilitar a vida das empresas.

Por exemplo, até janeiro deste ano, as empresas locais públicas estavam proibidas de participar em associações como o Grace. Agora já podem porque o Grace e o BCSD Portugal (Business Council for Sustainable Development) se uniram e apresentaram os seus argumentos a todos os grupos parlamentares da AR, fazendo-os compreender que a proibição não fazia sentido. A empresa local, por natureza, até precisa mais de trabalhar em rede porque os atores locais são fundamentais. A sustentabilidade tem que ser pensada globalmente, mas tem que ser exercida localmente. As empresas locais são constituídas maioritariamente por municípios, que conhecem as suas populações.

“As PME começam a sentir a pressão: se me quero manter na cadeia de fornecimento de uma grande empresa, tenho que trabalhar estes temas (sustentabilidade, responsabilidade social e *governance*)”

de saber como implementar estas novas exigências, ainda que tenham experiência em *report* ao abrigo de regras mais suaves. As que já fizeram algum caminho querem saber como acelerar e chegar aos objetivos mais depressa. Como avançam no S e no G? Que mecanismos têm que montar?

Isto é multidimensional e não é fácil para uma empresa conseguir caminhar de forma acelerada em todas estas dimensões. A escolha tem que fazer sentido para a empresa, estar relacionada com o seu posicionamento, com a sua estratégia, com o seu setor. Uma empresa de energia tem que estar bastante focada no E e uma empresa que tem os seus fornecedores essencialmente em países em que ocorrem violações de direitos humanos não pode deixar de



Não tentamos intervir só em termos de alterar as políticas, mas também no sentido de alterar as práticas porque muitas vezes Portugal até tem as políticas certas, mas falha no cumprimento. Os atores públicos são os primeiros a não as cumprir. Por exemplo, as empresas são cada vez mais pressionadas a fazerem compras sustentáveis e a não caírem na tentação de comprar o mais barato, caso esse produto e serviço venha com uma enorme pegada de carbono ou/e de violação de direitos humanos, como tipicamente acontece. Se queremos levar isto a sério, o preço de um produto é também o preço que pagamos pelo dano ambiental e social. No entanto, o Estado não faz compras públicas sustentáveis, ou seja compra exclusivamente ao abrigo do critério do mais baixo preço, pelo que não pode exigir isso às empresas. Acresce que o comportamento do Estado é muito mais capaz de influenciar e de “fazer mexer a agulha” porque as compras do Estado equivalem a mais de 10% do PIB. Se o Estado começasse a inserir critérios de sustentabilidade nas suas

compras também facilitava a vida às empresas porque incentivaria as empresas a serem mais sustentáveis de modo a serem os fornecedores mais procurados. Não fazemos *lobbying*, com carga negativa. Tentamos fazer *advocacy* a favor da sustentabilidade.

Tentamos também promover parcerias entre empresas e entidades de economia social, por exemplo, quando as empresas querem dinamizar a sua responsabilidade social externa. O Grace nunca abandonou nestes 23 anos o voluntariado corporativo e esse tema evoluiu muito. Dantes era um voluntariado mais pontual (plantar árvores, pintar paredes, etc), hoje temos um programa de voluntariado alinhado com os ODS, pelo que as empresas conseguem escolher as ações que respondam aos ODS que escolheram e para os quais consideram que podem contribuir de uma forma mais efetiva.

Temos ainda muitas iniciativas cujo fim é a partilha de boas práticas. Essa talvez seja a maior riqueza do Grace porque é a forma mais rápida e mais simples de as empresas avançarem e de aprenderem umas com as outras. É mais fácil

aprender com os erros dos outros, mas também é mais fácil aprender com os sucessos dos outros. Não há *competition* (competição), só há *coopetition* (competição cooperativa) porque se formos genuínos, o que nós queremos é andar mais depressa em prol do desenvolvimento do nosso país.

O Grace trabalha muito por *clusters*, sejam eles setoriais, ou regionais e aprendemos muitos em todos eles. Desenvolvemos muitos formatos de partilha e estamos sempre a criar mais. Acredito que essa é uma das melhores formas de criar valor.

Quer dar um exemplo de um desses casos de partilha?

Nós trabalhamos muito o tema da igualdade de género porque sabemos que as empresas estão cada vez mais e transversalmente a trabalhar este tema. Não é uma preocupação sensível à geografia ou ao setor, entrou transversalmente em todas as empresas, mas é um tema muito mais difícil de trabalhar do que parece. Está muito enraizado, por vezes esses enviesamentos são inconscientes e



é muito difícil de mudar as coisas das quais não temos consciência.

Fruto disso, o Grace desenvolveu um formato inovador e muito útil, que está a ser transposto para outros temas complexos e para outros *clusters*. Criámos um *world café* que se faz *online*: abrimos três mesas de discussão *online*, com representantes de dez empresas; cada mesa trabalha um tópico relacionado, neste caso, com a diversidade de género; as empresas rodam por todas as mesas e têm meia hora para trabalhar cada tópico. Ao fim de duas horas temos um manancial de informação, que depois de trabalhada e organizada, acaba por ser quase um guia, ou,

pelo menos, uma lista de dificuldades, de oportunidades e de boas práticas. Este tipo de *brainstorming* com pessoas conhecedoras de um tema e empenhadas em encontrar soluções para o tema é muito enriquecedor e as empresas saem de lá com a sensação de tempo bem empregue e com mais conhecimento do que se tivessem dedicado dois ou três dias a trabalhar internamente o tema. A inteligência coletiva é muito superior à soma das partes.

Este formato pode ser feito com profissionais de diferentes áreas. Hoje os departamentos de sustentabilidade só gerem a orquestra, mas todos os departamentos têm que estar envolvidos.

As PME também participam?

Aderem cada vez mais. As PME são quem mais precisa de apoio. Muitas multinacionais estão no Grace primeiro por convicção de que é importante trabalhar em rede, mas também acredito que estejam para influenciar a sua cadeia de fornecimento e a sua cadeia de valor porque nenhuma empresa consegue atingir os seus objetivos de sustentabilidade sem arrastar a sua cadeia de fornecimento consigo. As PME começam a sentir essa pressão: se me quero manter na cadeia de fornecimento de uma grande empresa, tenho que trabalhar estes temas da sustentabilidade. Sentem que já não podem ignorar estes temas. Não têm meios, têm orçamento limitado e percebem que em rede evoluem mais. As PME são quem mais precisa de ter acesso gratuito a este tipo de formação de qualidade.

Em Portugal, temos várias PME exportadoras que conseguiram dar a volta à crise financeira, porque alargaram o seu mercado. Se esses mercados são mais sofisticados que o mercado doméstico, vão exigir comportamentos mais responsáveis e evidências desses comportamentos. As PME que não conseguirem responder arriscam-se a ter que sair de cadeias de abastecimento nas quais tiveram o maior mérito a entrar.

Acredito que não é por má vontade que as empresas não adotam práticas mais responsáveis. As empresas têm muitas variáveis para gerir e as decisões são um *trade off* (escolhas com perdas e ganhos). Se, por exemplo, para adotar determinada embalagem mais ecológica, vou ter custos superiores, e opto por outra, estou a decidir em função da gestão de recursos e não por maldade.

Temos que fazer compreender às empresas que esta visão de curto prazo já não é possível porque lucratividade e prosperidade são coisas muito diferentes. Posso ser muito lucrativa no curto prazo, mas não ser próspera e morrer daqui a cinco anos e então concluo que não foi um bom *trade off*. Se as empresas recusarem sistematicamente a adoção de certas práticas porque são mais caras, podem estar a comprometer o seu futuro enquanto

fornecedores de outras empresas mais cuidadosas com a sustentabilidade e com a sua reputação. Este *chip* é difícil de mudar e são precisas evidências.

As más práticas também comprometem apoios. Que expectativas têm os vossos associados face ao PRR?

A expectativa das empresas portuguesas é grande. O PRR vai ajudar a empurrar as empresas para a sustentabilidade, uma vez que essa é uma das regras dos fundos, e cada vez mais de qualquer financiamento europeu.

O BEI não vai financiar projetos que não passem no critério básico do “*no significant harm*” – não produzir danos significativos. Para conseguir financiamento, a empresa tem que provar que não causa dano significativo a um dos seis objetivos fundamentais que a Europa definiu na “Taxonomia para a sustentabilidade financeira”. Ou seja, nenhuma empresa consegue apoios sem demonstrar que passa por este critério, o que a obriga a trabalhar estes temas. Isto será válido para qualquer financiamento.

Acreditamos que a razão para avançar na sustentabilidade não deve ser de medo ou de *compliance*, deverá ser por convicção de que sustentabilidade é competitividade. Ser sustentável é estar cá há muito tempo, é permanecer e as empresas existem para estar cá muito tempo. Quanto mais depressa as empresas perceberem que sustentabilidade e competitividade são o mesmo objetivo e que um não se consegue sem o outro, melhor.

Os líderes das empresas em Portugal entendem bem esta correlação?

Isto varia muito com o tamanho e com a sofisticação da empresa, mas eu diria que o *middle management* tem maior noção do tema e o *top management* tem mais dificuldade em traduzi-lo em medidas práticas. Isso é um problema porque a sustentabilidade tem que ser transversal. Se o líder não tiver a organização consigo também não consegue os seus objetivos. Muitas vezes é a organi-

zação que influencia os seus líderes, até porque as novas gerações compreendem melhor o que está em causa. Sentem-se mais ameaçadas, mas ainda não estão no poder. A minha geração foi treinada para gerir de forma diferente, à luz de indicadores de *performance* (KPI) que não são estes. O ser humano é avesso à mudança. Se trabalhamos durante 30 anos de certa maneira, custa mudar o *chip* agora. Acredito que a agulha vai virar quando mais *millennials* chegarem à gestão de topo das empresas.

Quando sentiu que estas questões eram importantes para as empresas?

O ano de 2015 foi decisivo, porque foi quando foram aprovados os ODS e quando se atingiu o consenso conhecido como o Acordo de Paris. Acabou por ser um ano em que se discutiu intensamente esta nova agenda para a sustentabilidade, que é um apelo às empresas, aos que emitem dióxido de carbono e outros gases com efeito de estufa. Os governos têm um papel fundamental na governação e nas políticas e em dar o exemplo. As coisas nunca acontecem de um ano para o outro e houve um grande caminho entre 2015 e 18. Não é à toa que, em 2018, a Blackrock, que é o maior fundo de investimento do mundo, escreve “*a sense of purpose*” a dizer aos CEO das empresas que o mundo tinha mudado e já não poderiam gerir as empresas de acordo com os mesmos KPI. Quando temos o maior investidor a dizer isto é porque alguém já percebeu que o jogo mudou. A pandemia veio acelerar essa perceção porque deu-nos a noção da importância da resiliência, que tem tudo a ver com a sustentabilidade. Deu-nos a noção da nossa fragilidade e da importância de investir em algo que não serve apenas o lucro, mas também nos torne mais resistentes à mudança, ao futuro e a coisas inesperadas.

De que forma tem evoluído a medição dos novos indicadores?

Agora evoluiu à força, com a nova diretiva que obrigará as empresas a reportar de acordo com o standard obrigatório.

Não só enumera todos os KPI que as empresas têm que ter, como diz que informação é necessária para cada indicador. Vamos todos ter o mesmo diapasão.

Parece-lhe exequível?

Parece-me correto, mas interrogo-me se será demasiado exigente para as empresas porque pressupõe que as empresas estão num estado em que efetivamente ainda não estão. Ou seja, as empresas não recolhem atualmente nem um centésimo dos dados que vão ter que reportar. Por exemplo, terão que reportar informação sobre os seus fornecedores, sobre como os seus fornecedores tratam os respetivos colaboradores. Como apurar isto? As empresas acreditam no que lhes é dito, fazem auditorias aos seus fornecedores? Isto é complexo e é propositado porque quando as empresas têm noção da complexidade alocam os recursos para o fazer. O problema é quando acham excessivamente difícil e atiram a toalha ao chão. Vamos ver onde ficará a fasquia.

De acordo com o que já se sabe, onde está a fasquia? Qual é o grau de maturidade das empresas em Portugal face aos ODS?

Infelizmente, ainda é baixo. A boa notícia é que se nota uma evolução grande nos últimos anos, sobretudo nestes últimos dois, três anos. No entanto, para as exigências que estão em cima da mesa, as coisas não estão a avançar à velocidade devida e infelizmente estão a avançar menos do que noutros países. Isso é mau para a competitividade do nosso país e para a competitividade das empresas que atuam no nosso país. Temos que acelerar. Todos os países têm que divulgar como estão nos 17 ODS. Portugal tem uma vantagem no ODS 7, que é o das energias renováveis, em que estamos à frente. Portugal só está verde num ODS, está amarelo e laranja em quase todos e vermelho em alguns, o que significa que não está bem, até porque só faltam sete anos e meio para o *deadline* (2030) para atingir os objetivos. ■