

O futuro passa pela criação de valor partilhado



Opinião
Manuel Carlos Nogueira

Nas últimas décadas do século passado, assistimos a diversas evoluções tecnológicas e a um aumento da globalização. As empresas, para sobreviverem, viram-se forçadas a efetuar melhorias contínuas. As que não aderiram a estes processos de melhoria contínua acabaram por entrar em insolvência, ou foram adquiridas por outras mais capazes de se adaptar a esta constante e crescente concorrência.

Em nome do aumento dos lucros para os seus *shareholders*, muitas foram deslocadas para países onde muitas vezes a mão-de-obra, apesar de ser mais qualificada, é mais barata, já que qualquer empresa pretende criar valor e todas as decisões e investimentos destinam-se a incrementar esse mesmo valor.

No atual ambiente conturbado que vivemos, os gestores apenas se preocupam em criar valor para os *shareholders*, promovendo decisões ajustadas à moderna gestão baseada em valor. Chegam mesmo a quantificar esse valor criado, através de métricas próprias. Autores como Rappaport (1998) criaram modelos que permitem calcular o valor criado para os *shareholders*.

O principal impacto que uma empresa tem na sociedade são os produtos e serviços que ela põe à disposição dos seus clientes. Para os produzir são consumidos recursos dessa sociedade, o que provoca um lógico desgaste na relação entre empresas e sociedade, pois estas apenas pensavam em maximizar a criação de valor para si próprias.

Assim, surgiram as preocupações com a chamada responsabilidade social das empresas como resposta ao desgaste que estas provocam. Felizmente que, nos últimos tempos, o tema da criação de valor pelas empresas tem sido mais alargado, fruto de Michael Porter e Mark Kramer (2011). Estes autores lançaram o desafio da criação de valor partilhado (CVP).

À partida, parece tarefa difícil distinguir as diferenças entre a

responsabilidade social corporativa e a criação de valor partilhado, mas não o é. Em termos gerais, o valor partilhado é criado quando as empresas, além de criarem valor para si, também criam valor para a sociedade, nomeadamente em termos sociais e ambientais. Para Porter e Kramer, a abordagem da criação de valor para os *shareholders* que surgiu nas últimas décadas está ultrapassada. Para estes autores, as empresas que continuam a ignorar as necessidades mais importantes dos seus clientes estão condenadas ao insucesso e ao encerramento.

Uma boa forma de as empresas perceberem como podem criar valor partilhado é identificar as necessidades e anseios que podem estar associados aos seus produtos por parte dos seus clientes, e, através dessa identificação, descobrir novas oportunidades que lhes permitirão diferenciarse dos seus concorrentes. Muitas das empresas globais já estão a implementar esta

Uma empresa pode criar valor para si e criar valor social ao mesmo tempo

nova abordagem, permitindo o progresso da sociedade e o crescimento mais acelerado das suas atividades empresariais.

As empresas podem criar oportunidades de valor partilhado de três formas distintas:

- Atender às necessidades sociais, inovando;
- Redefinir a produtividade na cadeia de valor, administrando corretamente os recursos naturais essenciais;
- Incentivar o desenvolvimento de *clusters* locais.

Uma empresa pode criar valor para si e criar valor social ao mesmo tempo, basta que, para isso, por exemplo, redefina a sua produtividade na cadeia de valor através da diminuição do consumo de recursos naturais, que, por norma, são escassos, o que criará uma empatia das comunidades locais para com a empresa. Outro exemplo existe quando a empresa incentive fortemente a criação de *clusters* locais. Para Porter e Kramer, quando uma empresa

cria um *cluster* ao redor das suas principais bases de operação, o elo entre esta e as comunidades locais sai reforçado, pois isso permite lançar novos negócios, tanto principais como auxiliares, o que gera emprego direto e indireto. A comunidade local certamente ficará grata por isso. Estes autores chamam particular atenção para a forma como a sociedade penaliza as empresas que não incorporam na sua estratégia a preocupação em resolver os problemas sociais e ambientais, como seja o caso de empresas que não se preocupam em diminuir ou eliminar a poluição que provocam.

Uma pergunta pode ser feita nesta altura. A preocupação que as empresas devem ter com os problemas sociais e ambientais vai aumentar os seus custos? A nossa resposta é que não, até pelo contrário. Através do investimento em tecnologias mais limpas e mais eficientes, através da melhoria da sua gestão e da sua constante inovação, a empresa aumenta a sua produtividade e, por consequência, o seu lucro. Assim, esforços para promover a criação de valor partilhado reduzem os custos para as empresas e aumentam a sua rentabilidade.

Importa realçar que a filosofia que está na génese da criação do valor partilhado não é, pura e simplesmente, as empresas redistribuírem pela sociedade o seu valor, mas sim obter valor acrescido através de melhores práticas sociais e ambientais, e é esse acréscimo que vai ser distribuído pela sociedade de diversas formas. Assim, as empresas e os empresários contribuem para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, ao mesmo tempo que respeitam os valores e os princípios da sociedade em que se inserem.

Ainda para Porter e Kramer, criar valor partilhado por via de preocupações sociais e ambientais trará um grande contributo para o crescimento económico mundial, reinventando o capitalismo com benefícios para todos.

Para bem de todos, já muitas empresas a nível mundial aderiram a este conceito, pois perceberam a tempo que, para terem sucesso a longo prazo e para continuarem a criar valor para os seus *shareholders*, deverão, em simultâneo, gerar e partilhar valor com a sociedade.

Uma conhecida multinacional do ramo alimentar reorientou a sua produção para a necessidade fundamental de melhorar a nutrição em detrimento de gerar maior consumo. Basta ler com atenção os seus relatórios anuais de criação de valor partilhado, para perceber a sua preocupação e o seu comprometimento com a partilha de valor.

As oportunidades para a criação de valor partilhado estão a crescer, pois este abre novas necessidades a satisfazer. Para aproveitar essas oportunidades, basta que os gestores estejam atentos aos sinais que a sociedade emite.

Os governos também têm um papel importante neste assunto, pois devem emitir legislação no sentido de incentivar a partilha de valor, quer através de benefícios fiscais, quer

através de apoios à utilização de tecnologias que proporcionem um desenvolvimento sustentável. Porque não incluir no novo quadro comunitário de apoio verbais próprias para apoiar projetos que tenham como prioridade a aposta num desenvolvimento sustentável?

O caminho para chegarmos a uma plena criação de valor partilhado é longo, mas sem dúvida que já começou a ser percorrido, e, como tudo na vida, quem vislumbra primeiro uma mudança positiva é aquele que acaba primeiro por lucrar com isso. Será que os gestores portugueses já perceberam corretamente as vantagens desta grande transformação no pensamento de gestão?

Associado do Observatório de Economia e Gestão de Fraude