

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Mauricio Miceli Kerbauy

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
COMO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

SÃO PAULO

2006

MAURICIO MICELI KERBAUY

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
COMO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campos de conhecimento: Organização, Recursos Humanos e Planejamento.

Orientador: Luiz Carlos Meregé

SÃO PAULO

2006

Kerbaudy, Mauricio Miceli.

Responsabilidade Social Empresarial como Competência
Organizacional / Mauricio Miceli Kerbaudy. - 2006.

95 f.

Orientador: Luiz Carlos Merege.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São
Paulo.

1. Empresas – Aspectos sociais. 2. Responsabilidade social da
empresa. 3. Desempenho. I. Merege, Luiz Carlos. II. Dissertação (MPA) -
Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.72

MAURICIO MICELI KERBAUY

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
COMO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio
Vargas como requisito para obtenção de título de
Mestre em Administração de Empresas

Campos de conhecimento:
Organização, Recursos Humanos e Planejamento

Orientador: Luiz Carlos Merege

Data de aprovação:

__/__/__

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos Merege (orientador)

Prof. Dr. Rubens da Costa Santos

Profa. Dra. Fernanda Gabriela Borger

DEDICATÓRIA

“À um mundo melhor

E à dedicação e ao amor de minha esposa, Renata, e de minha filha, Carolina.”

RESUMO

Dentro da teoria e prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ainda existe uma ampla discussão sobre o que é e quais os benefícios que a RSE pode trazer. Um dos pontos pouco explorado nesta discussão está a identificação da RSE como uma competência necessária para as empresas. Esta dissertação visa dar um enfoque diferente a aspectos já amplamente discutidos da RSE, baseado na teoria das Competências Organizacionais, no intuito de trazer mais amplitude para a análise do tema e, ao mesmo tempo, proporcionar maior profundidade às discussões, além de uma melhor avaliação sobre o que é e como a Responsabilidade Social Empresarial pode ser realmente conceituada pelas empresas e pela própria sociedade. A metodologia é fundamentada em pesquisas secundárias e revisão bibliográfica dos três enfoques da questão principal, que são o da Responsabilidade Social Empresarial, o da Competência Organizacional e o dos Benefícios da Responsabilidade Social Empresarial. Como resultado, o presente estudo identificou diferentes evidências para a incorporação teórica da RSE como competência organizacional e, assim, como competência básica na prática para as empresas. Quando analisada como competência essencial, nos casos em que a RSE deveria ser um dos fatores chave para a competitividade das organizações, as evidências encontradas não parecem direcionar a RSE como tal. Existem exemplos específicos de que a RSE pode se tornar uma competência essencial, porém não foram realizados ainda estudos mais aprofundados que permitam confirmar essa visão.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial; Competência Organizacional; Competência Essencial.

ABSTRACT

In Corporate Social Responsibility (CSR) theory and practice still exists a broad discussion about what is CSR and which are the benefits that CRS can bring. In this discussion, an aspect still not explored relies on the identification of CSR as an organizational competence needed for companies. This dissertation aims to give a different focus from CSR aspects already discussed, based on the Organizational Competences theory, with the goal to bring a wider and deeper analysis of the theme and to improve the evaluation of what is Corporate Social Responsibility and how it can actually be considered by companies and society. The methodology is based on secondary researches and bibliography review of the three aspects of the main subject that are: Corporate Social Responsibility, Organizational Competences and the benefits of CSR. As a result, the present study has identified different evidences for the incorporation of the CSR as an organizational competence and as a basic competence for companies to put in practice. Moreover, there are no evidences to support the CSR as a core competence, i.e. CSR as a competence that should bring competitive advantage for companies. Although there are specific examples that CSR can become a core competence, there is lack of studies to confirm that.

Key-Words: Corporate Social Responsibility; Organizational Competences; Core Competences.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	12
2.1 Definição de Responsabilidade Social.....	12
2.2 A Teoria do Stakeholder	14
2.3 A identificação dos stakeholders	19
2.4 O meio ambiente como stakeholder.....	21
2.5 A atuação orientada para a Responsabilidade Social.....	22
2.6 Os indicadores da Responsabilidade Social	24
3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	33
3.1 O aumento da complexidade do ambiente empresarial	33
3.2 A Responsabilidade Social Empresarial como Competência Organizacional	36
3.3 Responsabilidade Social como Competência Essencial	41
3.3.1 Empresas com vendas diretas aos consumidores.....	43
3.3.2 Empresas com vendas entre empresas	47
4 O RETORNO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	52
4.1 A avaliação financeira da Responsabilidade Social	53
4.2 O desempenho de Carteira de Ações composta por empresas praticantes da Responsabilidade Social.	56
4.3 A metodologia do Criando Valor – o <i>Business Case</i> para sustentabilidade em mercados emergentes.....	62
4.4 A relação RSE, Competência Organizacional e desempenho financeiro	81
4.5 Critérios determinantes de retorno financeiro da Responsabilidade Social.....	83
5 CONCLUSÕES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	90

1 INTRODUÇÃO

Apreciamos o crescente reconhecimento refletido, por exemplo, na proposta de Pacto Global do Secretário Geral das Nações Unidas, na qual os negócios são parte da solução para se criar um mundo mais estável, saudável e próspero.

WSBC

O negócio certo dos negócios é fazer negócios. Não é preciso pedir desculpas.

The Economist

Apesar do crescente número de publicações e das constantes discussões sobre a Responsabilidade Social Empresarial, muitas dúvidas persistem em relação ao tema. O que é Responsabilidade Social Empresarial? Como praticá-la? Como ela, de fato, interfere nos negócios?

Para os que lhe são contrários, Responsabilidade Social Empresarial é uma ferramenta que vai além do escopo das atividades de uma empresa, não produz necessariamente maior bem geral e, por gerar mais custos, afeta o fator lucro – pilar responsável pelo crescimento da riqueza da sociedade moderna.

Já os que lhe são favoráveis argumentam que os negócios podem e devem ser balizados pela Responsabilidade Social Empresarial, não apenas porque a empresa utiliza os recursos da sociedade e deles deve cuidar, mas porque, além de ser moralmente correto, o efeito de tal ação irá gerar benefícios como, por exemplo, o da melhoria da imagem da empresa perante a sociedade.

Argumentos favoráveis ou não, dos mais apaixonados aos mais radicais, uma questão fundamental deve ser levada em consideração no que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa: a da mudança na relação empresa-sociedade.

Turbulências e transformações muito rápidas compõem o cenário vivenciado pelas empresas atuais (ANSOFF, 1983) que passaram a ter que lidar com uma maior

complexidade de assuntos e de relacionamentos que sempre existiram, mas que não exigiam, até então, um direcionamento de recursos específicos – como as questões ambientais, a transparência de governança e o respeito para com a comunidade, para citar apenas alguns.

Nesse novo ambiente, a orientação para a Responsabilidade Social pode não significar uma mudança de foco na atuação da empresa e nem a coloca como responsável pelo desequilíbrio social e econômico, como poderiam argumentar os que lhe são contrários. Pode significar, sim, prover as organizações de um sistema de gestão que lhes permita melhor operar em um ambiente mais complexo e, em consequência, obter melhores resultados.

Sob esta ótica, ainda não explorada por correntes favoráveis ou não, pode estar a grande vocação da Responsabilidade Social Empresarial: a de não atender apenas a uma necessidade básica das empresas na atualidade, mas, também, promover benefícios tangíveis e intangíveis para os detentores dessa competência.

Dar um enfoque diferente a aspectos já amplamente discutidos significa não somente trazer mais amplitude para a análise do tema, mas, ao mesmo tempo, proporcionar maior profundidade às discussões, além de uma melhor avaliação sobre o que é e como realmente a Responsabilidade Social Empresarial pode ser conceituada pelas empresas e pela própria sociedade.

Assim, esse estudo teórico visa avaliar a Responsabilidade Social Corporativa sob um novo ângulo: o da competência empresarial voltada para os tempos atuais e para os benefícios que tal ferramenta pode trazer para empresas que têm a sua prática reconhecida.

A hipótese principal é a de que a Responsabilidade Social Empresarial é uma competência essencial para as organizações na atualidade e, como tal, traz benefícios concretos para as que a adotam.

Entre as hipóteses secundárias, que deverão ser avaliadas como desdobramento da principal, está a de que a RSE não é uma competência essencial e, como tal, não apresenta maior retorno financeiro para as empresas, embora possa proporcionar outros benefícios.

A metodologia utilizada está fundamentada na pesquisa secundária e na revisão bibliográfica sobre os três enfoques da questão principal, que são o da Responsabilidade Social Empresarial, o da Competência Organizacional e o dos Benefícios da Responsabilidade Social Empresarial.

No primeiro enfoque foi dedicada atenção especial à recente Teoria do Stakeholder, na qual foi encontrada grande parte do instrumental da Responsabilidade Social Empresarial. No segundo, a pesquisa foi direcionada para dois grupos de estudos que trabalham com a questão da Competência Organizacional. De um lado, Igor Ansoff (1983), considerado o “pai da estratégia empresarial”, que aborda o relacionamento entre a complexidade do ambiente e a capacidade de resposta das organizações. De outro, Hamel e Prahalad (1995) que identificam as competências organizacionais como os fundamentos da competição e da estratégia das empresas. Neste último é abordado de que forma a Responsabilidade Social Empresarial se encaixa na Teoria das Competências Organizacionais e como ela poderá ser um diferencial estratégico para as organizações.

No terceiro enfoque, serão analisados a avaliação financeira e os diferentes benefícios que a Responsabilidade Social Empresarial pode trazer a uma organização. Para tanto, serão abordados os mais recentes estudos acadêmicos sobre a questão, bem como aqueles especificamente direcionados para o mercado, como o da metodologia Criando Valor desenvolvida em conjunto pela SustainAbility, renomada consultoria de Responsabilidade Social, pelo Instituto Ethos e pelo International Financial Corporation (IFC), entidade membro do Banco Mundial.

Portanto, o presente trabalho estará estruturado em três capítulos. O primeiro trata da mais recente evolução da Teoria da Responsabilidade Social, com enfoque especial à Teoria do Stakeholder, a partir da qual a Responsabilidade Social Empresarial ganhou maior corpo e permitiu a instrumentalização sobre o que significava a RSE e qual era o social sobre o qual a empresa deveria ter responsabilidade. Será tratado também a forma de avaliação das empresas que adotam a RSE utilizando os indicadores do Instituto Ethos e do índice Dow Jones de Sustentabilidade.

O segundo capítulo tratará do elo entre a Responsabilidade Social e a Competência Organizacional. Partindo da complexidade do meio e da necessidade de competências das

organizações para lidar com esse ambiente, será analisado por que a Responsabilidade Social pode ser encarada como uma competência. E, em um segundo momento, por que, sendo a Responsabilidade Social uma Competência Organizacional, seria ela também uma Competência Essencial de acordo com a terminologia de Hamel e Prahalad (1995); além de verificar-se em qual contexto poderia ser encarada sob esse ângulo.

Finalmente, o terceiro capítulo abordará os diferentes estudos que demonstram o retorno proporcionado pela Responsabilidade Social para uma empresa, identificando-se o que pode ser determinante nesta avaliação e quais os desafios de tal correlação. Será analisada ainda se a avaliação do retorno financeiro que a RSE pode trazer trabalha a responsabilidade com enfoque na competência das organizações. Por fim, serão abordados os possíveis ganhos de competitividade que a Responsabilidade Social pode proporcionar, tendo como base a metodologia Criando Valor.

Esse estudo tem como objetivo final proporcionar um novo olhar por meio do qual a Responsabilidade Social Empresarial pode ser encarada. E, ao unir duas recentes teorias de administração de empresas – a das Competências Organizacionais e a da Responsabilidade Social – agregar à teoria da RSE uma visão diferente, um caminho alternativo de análise. Para as empresas, esse novo olhar deverá ser igualmente útil pois, permitirá um melhor entendimento sobre por que a Responsabilidade Social se faz necessária e quais os reais benefícios que ela poderá trazer.

2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como destaca Borger, existem diferentes teorias sobre o que é a Responsabilidade Social Empresarial. Para alguns está associada ao conceito de responsabilidade legal; para outros, pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros ainda, pode transmitir a idéia de contribuição voluntária e comprometimento com uma causa específica (BORGER, 2001, p.15).

Assim, antes mesmo de discorrer-se sobre a Responsabilidade Social Empresarial, serão esclarecidos alguns pontos que norteiam a sua definição. Partindo-se do princípio de que amplos estudos sobre o histórico da Responsabilidade Social Empresarial já tenham sido realizados, este capítulo tratará apenas das discussões mais recentes sobre o tema.

2.1 Definição de Responsabilidade Social

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial nasceu paralelamente ao surgimento das empresas. A história mostra que os antigos gestores empresariais adotaram tanto sob a forma de prática da filantropia (contribuições para caridade e outras causas) como sob a forma de obrigações comunitárias e de paternalismo (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 33). Com essas ações, as empresas visavam garantir, perante a sociedade, maior legitimidade aos seus negócios e, assim, ganhar o apoio do governo local e nacional, além de maior estabilidade. ¹Mitchell (1989 apud CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 34).

Desde o final do século XIX até os dias de hoje, muito se tem debatido no sentido de definir o que é a Responsabilidade Social Empresarial. Carroll em seu artigo *Corporate Social Responsibility*, faz uma análise histórica de como o tema, desde a década de 1950, evoluiu no tempo. Em seu trabalho, ele demonstra que o conceito de Responsabilidade Social em si é o mesmo no passado e no presente.

O que mudou, como coloca Borger, foram as questões enfrentadas pelas empresas e as práticas de Responsabilidade Social, principalmente porque a sociedade mudou, as

¹ Mitchell, N.J. The generous corporation: a political analysis of economic power, New Haven, CT: Yale University Press.

empresas mudaram e, conseqüentemente, as relações entre elas também mudaram (BORGER, 2001, p. 15).

No ano de 2000, Davenport entrevistou especialistas e homens de negócio para procurar definir o conceito de empresa com cidadania corporativa. Através de uma metodologia de convergência de identificação, três itens indicaram concordância entre os entrevistados:

1. **Comportamento ético nos negócios** – a empresa é guiada por rigorosos padrões éticos em todos os seus negócios.
2. **Comprometimento com os stakeholders** – a empresa é gerenciada para o benefício de todos os stakeholders: comunidade, consumidores, empregados, investidores e fornecedores.
3. **Comprometimento com o ambiente** – a empresa modera seu impacto total ambiental através de programas de reciclagem, do fim do desperdício, da contenção na emissão de poluentes e da mensuração dos impactos de sua atividade no meio ambiente, via auditoria ambiental.

A Teoria da Responsabilidade Social Empresarial apresenta diferentes denominações para o mesmo tema. Além do mencionado anteriormente, é também bastante comum nos artigos e livros sobre o assunto, a RSE ser identificada como cidadania corporativa. Essa nomenclatura está associada ao conceito de que tanto a empresa como o cidadão têm direitos e deveres para com a sociedade.

Outras nomenclaturas são usuais ao tema como, por exemplo, Responsabilidade Social, Empresa Sustentável e Sustentabilidade. Os dois últimos referem-se ao papel das empresas na busca do crescimento sustentável, definido como uma forma de satisfazer as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às suas necessidades, segundo a Comissão Brundtland – nome pelo qual se tornou conhecida a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento criada pela ONU em 1983.

De acordo com estudo realizado pela parceria entre o Instituto Ethos, o International Finance Corporation (entidade membro do Banco Mundial) e a consultoria SustainAbility, que se dedica à aplicação da Responsabilidade Social Empresarial, as nomenclaturas usadas para definir essa competência se equivalem em muitos pontos e referem-se aos mesmos amplos aspectos do negócio. Assim, por razões didáticas, o termo Responsabilidade Social Empresarial, ou RSE, será adotado ao longo deste trabalho.

Responsabilidade Social Empresarial significa, então, comportamento ético dos negócios com o comprometimento com os stakeholders e o meio ambiente. Apesar de parecer reducionista, tal definição, que deve nortear esta apresentação, pressupõe um grande número de conceitos, exigindo um maior aprofundamento analítico para o seu completo esclarecimento.

2.2 A Teoria do Stakeholder

Um momento importante para o desenvolvimento do conceito da Responsabilidade Social Empresarial, foi o da sua fusão com a Teoria do Stakeholder, no início de 1990. Até então aconteciam grandes debates sobre o papel das empresas bem como sobre a definição de sociedade na qual e para a qual essas empresas deveriam ser responsáveis. Segundo Carroll, a Teoria do Stakeholder personaliza o social na medida em que delimita grupos e pessoas que devem ser considerados para fins de RSE.

O termo inglês *stakeholder* é uma variação de *stockholder*, ou seja, o acionista, investidor ou dono de um negócio. *Stake*, entre outros significados apresentados pelo dicionário Oxford, quer dizer “ter direito ou interesse sobre/em algo”. Assim, o stakeholder é o indivíduo ou grupo de indivíduos que possui um ou mais direitos ou interesses num negócio (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 70).

Na visão dos stakeholders, a operação de uma empresa depende de outros participantes além dos funcionários e acionistas. Portanto, a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações, cooperativas e competitivas, de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras (BORGER, 2001, p. 54). Assim como os stakeholder podem ser influenciados pela empresa, esta também sofrerá a influência deles. O stakeholder pode, então, ser identificado como um indivíduo ou grupo de indivíduos que influencia e pode ser influenciado pelas ações, decisões, políticas e práticas ou objetivos de uma organização (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 70).

A Teoria do Stakeholder pode ainda ser definida como uma evolução do conceito que estabelece o papel das empresas perante a sociedade como um todo. Durante muito tempo as empresas eram encaradas somente como um centro de produção onde as relações importantes estariam centradas nos indivíduos que forneciam suprimentos (fornecedores) e nos que compravam produtos da empresa (clientes). Constatou-se, então, que a produção/venda não era o único fator determinante para a busca de resultados, uma vez que as relações de interesse entre acionistas, gestores e empregados também afetavam esses resultados. Tal visão evoluiu inicialmente para o conceito de economia de empresas. Num passo seguinte, ainda maior, houve a percepção de que o conjunto de grupos que afeta uma organização vai além daqueles considerados pela economia de empresas – o que culminou com o modelo de stakeholders conforme figura 1.

A Teoria de Stakeholder envolve a ação e o relacionamento. E esse relacionamento necessita a simultânea atenção para a legitimidade dos interesses de todos os stakeholders considerados para a criação de estruturas e políticas empresariais ²Preston; Donaldson, (1995 apud CARROLL E BUCHHOLTZ, 2003, p. 77).

² Preston; Donaldson. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *The Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65-91. Mississippi State, 1995.

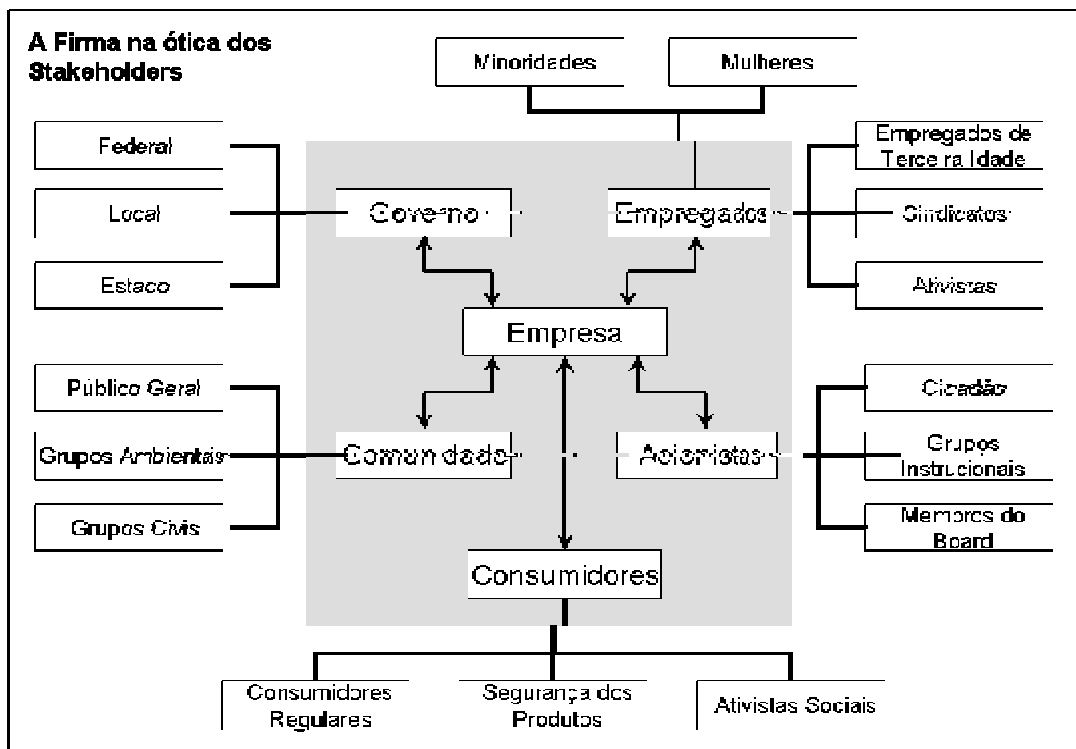


Figura 1 – A firma na ótica dos stakeholders.
 Fonte: CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 73.

Essa evolução representou uma profunda mudança no papel dos gestores. Com o crescimento dos negócios e as novas expectativas e exigências da sociedade, a legitimação do contrato negócio/sociedade também foi sendo alterada. Dois exemplos marcantes, entre muitos, devem ser citados para demonstrar essa nova relação.

Em 1997 a Nike foi denunciada por pagar apenas dois dólares por dia a empregados (em grande parte menores de idade) por meio de empresas subcontratadas na Indonésia e China (no caso da China, os trabalhadores ganhavam menos que o salário mínimo local). O público ficou indignado com o fato de um tênis que custava ao consumidor cerca de US\$100 ser produzido com a exploração indigna da mão-de-obra. A Nike enfrentou boicote aos seus produtos nos Estados Unidos, o que acabou por causar uma “deterioração no seu desempenho financeiro”, segundo a gerência da empresa (MCINTOSH; LEIPZIGER; JONES; COLEMAN, 2001).

Outro exemplo é o da Home Depot, grande varejista e atacadista de artigos para construção. No final dos anos de 1990, um grupo de ativistas ambientais invadiu as lojas

da rede, obteve acesso ao serviço interno de som e passou a informar aos clientes que as madeiras comercializadas pela empresa eram originárias de florestas naturais da Amazônia. Depois das denúncias, a Home Depot finalmente cedeu à pressão e passou a vender somente madeiras certificadas pela Forest Stewardship Council, organização que audita a origem dos produtos, certificando apenas os oriundos de áreas reflorestadas (MCINTOSH; LEIPZIGER; JONES; COLEMAN, 2001).

Os dois exemplos demonstram como a demanda por questões trabalhistas (como no caso da Nike) e a pressão da sociedade, organizada ou não, nas questões ambientais (episódio Home Depot) podem afetar as empresas que não estão preparadas para uma nova realidade. Também é fundamental saber como os gestores encaram o novo contrato social, diante da necessidade de satisfazer os mais diferentes grupos e, ao mesmo tempo, atingir as metas estabelecidas pelas empresas. (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 77).

É evidente que aplicar o sistema de gestão dos stakeholders não significa abandonar o objetivo de retorno econômico e financeiro exigido pelos acionistas, mas sim compreender que, nesse novo ambiente de negócios, outros grupos de interesse também devem ser atendidos para o melhor cumprimento dos objetivos da organização. Sem a viabilidade econômica, todos os outros stakeholders estão perdidos (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 77).

O processo de gestão dos stakeholders, segundo Carroll e Buchholtz, é dividido e classificado nas seguintes etapas:

Identificação dos stakeholders: quem são os stakeholders? – É necessário identificar e classificar os grandes grupos e, também, os subgrupos como, por exemplo, os empregados que podem ser classificados entre mulheres, idosos, portadores de deficiência física, etc.

O que cada stakeholder representa – As demandas de cada grupo de stakeholder podem ser diferentes e, conseqüentemente, representar tanto uma ameaça como uma nova oportunidade para os negócios.

Oportunidades e ameaças que os stakeholders representam para a empresa – Imagem negativa e a queda das vendas; oportunidades podem significar eficiência operacional quando uma empresa trabalha com a

comunidade local para melhor preparar o potencial de mão-de-obra existente nessa mesma comunidade.

Quais as responsabilidades de uma empresa para com os grupos de stakeholders – Econômica, legal, ética ou filantrópica.

Quais as estratégias ou ações que devem ser adotadas pelos gestores de uma empresa – As estratégias e ações para cada um dos grupos de stakeholders, conforme modelo de Savage et al., estão relacionadas com o potencial de ameaça ou de cooperação que os stakeholders podem representar para uma empresa.

A administração dos stakeholders não pode ser vista e nem definida apenas como uma reação dos gestores às mudanças no ambiente. Sveden contrapõe essa visão reativa através de uma abordagem sistêmica da Teoria do Stakeholder, segundo a qual as relações empresa/stakeholder são independentes e devem ser aplicadas de forma colaborativa com o objetivo de buscar oportunidades e soluções conjuntas.

Essa visão sistêmica se opõe à visão fragmentada da gestão dos stakeholders focada em cada departamento e responsável por um grupo de stakeholders. O objetivo é o controle desses grupos de interesse e depende do estilo de cada gestor de lidar com cada uma dessas relações. Já a visão sistêmica sustenta que a gestão dos stakeholders deve estar baseada na condução das relações dentro da organização de maneira integrada e com foco nos objetivos do negócio – missão, valores e estratégias corporativas. Nesse sentido, a essência da Responsabilidade Social é reconhecer o valor do diálogo com os stakeholders e obter, por parte daqueles que participam das atividades das empresas, a aceitação e a compreensão desses valores e princípios (BORGER, 2001, p. 62).

Conforme destacam Wheeler; Sillanpää (1997), a Stakeholder Organization parte dos seguintes pressupostos:

- As empresas geridas de forma a atender os interesses de uma ampla gama de stakeholders terão maior probabilidade de se comportar de maneira socialmente responsável.

- Os negócios podem criar dois tipos de valores com sucesso: comercial e social.
- Os valores social e comercial, são mutuamente reforçáveis, levando a uma maior lealdade do stakeholder e poder de recuperação da organização.
- A transparência social e comercial leva a uma maior identidade e eficiência organizacional.

2.3 A identificação dos stakeholders

Uma questão muitas vezes subestimada é a da identificação dos stakeholders. Ao olharmos para uma empresa, virtualmente toda a sociedade pode ser considerada como stakeholder. Foi com essa preocupação que Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram um trabalho não apenas de identificação, mas também de classificação dos stakeholders, no qual é estabelecido o grau de sua importância para uma organização e seus gestores. Para medir a real importância dos stakeholders devem ser levados em consideração seu poder, sua legitimidade e/ou sua urgência atual e futura.

O poder seria a força que um indivíduo, ou grupo de indivíduos, tem para apresentar suas demandas e conseguir resultados ³Salancik; Pfeffer (1974 apud MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 865). Assim, o poder de um stakeholder pode ser definido como a capacidade de pressão que esse indivíduo ou grupo exerce sobre a empresa para atingir objetivos. Um exemplo é o das organizações não-governamentais ambientalistas, responsáveis por pressionar outros grupos de stakeholders, como no caso da Home Depot relatado anteriormente.

A legitimidade está relacionada à percepção ou premissa de que um conjunto de ações de uma entidade é desejado, próprio ou apropriado dentro de um sistema social constituído de normas, valores, crenças e definições. Assim, a legitimidade pode estar associada às questões de risco, como danos ao meio ambiente; às questões morais, como fraudes contábeis; e às questões de propriedade, como nas demandas de acionistas, entre outras. A legitimidade estaria, então, associada à aceitação da demanda que um indivíduo ou grupo

³ Salancik; Pfeffer, J. The bases and use of power in organization decision-making: the case of universities. Administrative Science Quarterly, n.19, p.453-473

de indivíduos apresenta para uma empresa (no sentido da demanda ser legítima). Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), cumpre ressaltar que, apesar da definição de Max Weber (1947), segundo a qual a “legitimidade e o poder combinados criam a **autoridade**, ambos os conceitos podem existir em separado”. Por exemplo, um indivíduo que tenha legitimidade sobre uma organização, mas não tenha poder sobre essa mesma organização, não terá sua legitimidade percebida pelos gestores. É justamente por essa razão, de acordo com a argumentação de Mitchell, Agle e Wood, que deve ser dada atenção especial à legitimidade.

A urgência, por sua vez, está relacionada com o grau de ação imediata que a demanda dos stakeholders requer. Essa ação imediata está relacionada com o quanto o atraso da iniciativa de uma ação é inaceitável por parte do stakeholder e qual a criticidade da demanda ou da relação com o stakeholder. A urgência traz à Teoria do Stakeholder um reforço ao senso de dinamismo na identificação dos stakeholders, na medida em que considera a necessidade de ação no tempo sobre a demanda de um indivíduo ou grupo de indivíduos.

Assim, a definição dos stakeholders passaria pela identificação dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Aqueles que não possuem poder, legitimidade e urgência não serão reconhecidos como stakeholders por uma empresa. Somente aqueles que possuem os três atributos serão assim considerados definitivamente. Entre estes dois extremos poderão ser encontrados diferentes tipos de stakeholder e como a sua relevância e a conseqüente ação dos gestores estão relacionadas. Em resumo:

- Stakeholder latente é aquele que possui somente um dos três atributos. Esse tipo de stakeholder tem pequeno destaque. Dificilmente as organizações lhe dão algum tipo de atenção ou tomam conhecimento de suas demandas.
- Stakeholder expectativo é aquele que possui dois atributos – nesse caso, ganha maior destaque. A interação e o engajamento dos gestores é maior.

Está implícita no modelo de gestão dos stakeholders a relação dinâmica entre uma empresa e seus stakeholders. Isso significa que novos fatos surgem e as responsabilidades mudam no tempo. Não só os stakeholders podem mudar, mas a sua importância para as empresas e as suas

demandas também podem ser alteradas. A principal implicação desse pressuposto é a de que a Responsabilidade Social Empresarial é um processo constante de monitoramento do ambiente e das relações e não apenas a determinação de uma missão em relação a grupos específicos com uma prioridade estática. (BORGER, 2001, p. 36).

2.4 O meio ambiente como stakeholder

Como observamos anteriormente, na pesquisa sobre o conceito até então predominante da Responsabilidade Social Empresarial desenvolvida por Davenport (2000), o comprometimento com o meio ambiente – por meio de programas de reciclagem, de controle de desperdícios e de diminuição na emissão de poluentes – aparece como um dos itens de destaque quanto à Responsabilidade Social. Robert Solomom (1994) definiu o meio ambiente como o stakeholder silencioso, uma vez que ele não possui uma voz para representar suas demandas nas empresas. No entanto, hoje, além dos órgãos governamentais voltados para as questões ambientais, é comum a convivência entre empresas e organizações não-governamentais para o desenvolvimento de programas de proteção e cuidados para com o meio ambiente. Em muitos casos, pressionando outras empresas e também o Governo.

Hoje, em todo o mundo, milhões de pessoas e milhares de entidades estão cada vez mais engajadas nesses movimentos. Tais ações são responsáveis, em grande parte, pela realização de eventos importantes como o que aconteceu no Japão e culminou com o Protocolo de Kyoto, no qual 30 países industrializados assumiram o compromisso de reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa como o dióxido de carbono (CO₂) a níveis 5.2% menores do que os registrados de 1990 até 2012. Com a ratificação por parte da Rússia, em novembro de 2004, o acordo entrou em vigor sem a participação dos Estados Unidos, responsáveis por 40% da emissão dos gases causadores do efeito estufa. Até hoje, 141 países já assinaram o Protocolo de Kyoto. Um dos mecanismos desse acordo permite que os países que não diminuam as suas emissões sejam autorizados a comprar “créditos de carbono” de outros menos poluentes – e comercializados entre as empresas de todo o mundo – possibilitando o equilíbrio quanto às emissões.

Dois aspectos importantes na relação entre os ambientalistas e as empresas devem ser destacados. O primeiro ligado, em muitas oportunidades, a um exagerado radicalismo de

uma das partes, ambientalistas e vice-versa. O segundo, a um exagerado ceticismo dos gestores e/ou da outra parte. Esse não é um caminho a ser traçado pela Responsabilidade Social Empresarial. O diálogo e o entendimento entre as partes são fundamentais, mesmo porque, em última instância, cabe ao consumidor final a decisão, de compra ou não de produtos, baseada em valores pessoais, sejam eles monetários, políticos ou ideológicos. Diante desse fato, algumas organizações não-governamentais começam a atuar também, e diretamente, sobre o consumidor final. Um bom exemplo é o do Instituto Akatu, que tem como missão principal pregar o consumo mais consciente, mais regrado e com menores danos ao meio ambiente – uma forma de pressão dos consumidores sobre as empresas em relação a esta questão.

Independente do caminho de pressão ou da voz que o meio ambiente assume perante as empresas, este deve ser considerado também um stakeholder importante na operação das organizações porque representa acordos mundiais ou demandas de consumidores.

2.5 A atuação orientada para a Responsabilidade Social

Para atuar com a Responsabilidade Social é fundamental que os gestores identifiquem os stakeholders com os quais a empresa possui relações, qual a estratégia de atuação nesse novo ambiente de negócios, quais as práticas e procedimentos a serem adotados e como será definido o processo da tomada de decisão relacionada às questões dessa natureza. Essa prática deverá ser definida e aplicada por meio de um esforço sistemático para atingir as metas e os objetivos sociais envolvendo vários setores da empresa (BORGER, 2001, p. 64).

A prática da Responsabilidade Social Empresarial é, portanto, um conjunto de ações e iniciativas na área social que, muito embora sejam bem recebidas pela sociedade como um todo, trabalham somente com uma dimensão de stakeholder, a comunidade. Assim, ações sociais isoladas que muitas vezes estão atreladas ao marketing social não devem ser encaradas como prática de RSE. A Responsabilidade Social transcende a filantropia. Um programa externo de boas ações não representará proteção para uma empresa cujas operações prejudiquem a sociedade local e seu entorno. E a sociedade, por sua vez, não rejeitará uma empresa produtiva e bem comportada apenas porque esta não se engaja em atividades filantrópicas (Borger, 2001, p. 33).

Para definir a atuação de Responsabilidade Social Empresarial, Borger (2001) determina um conjunto de elementos necessários dentro de uma empresa:

Liderança e compromisso da alta administração – Os gestores são os únicos agentes que têm contato com todos os stakeholders e, portanto, através de suas percepções é que serão definidos os stakeholders de uma organização. É fundamental o papel das lideranças, seja na criação de uma organização, fornecendo a energia necessária para a sua formação, definindo novos processos e rotinas organizacionais; seja na consolidação do papel social da empresa por meio da disseminação e da manutenção de seus valores éticos e culturais. Embora esse processo de inovação no comportamento/atitude no que se refere à Responsabilidade Social não deva ser realizado de cima para baixo, a liderança exerce um papel fundamental de apoio a esta atitude. E, assim, criar condições para que ela possa acontecer, incorporando, em um primeiro momento, o conceito da Responsabilidade Social Empresarial e sua disseminação em todos os níveis da empresa. Até porque são as atitudes e hábitos da alta gestão que influenciam e determinam o clima ético de uma organização.

Missão, valores, princípios e políticas – A Responsabilidade Social como prática integrada de negócio deve permear e estar registrada em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objetivos sociais da empresa. Valores e princípios definem de que forma as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas. No entanto, missão, visão e valores não são suficientes para a prática da Responsabilidade Social. É necessário que a estrutura como um todo reflita esse direcionamento e que os sistemas de avaliação de compreensão incorporem a Responsabilidade Social. Nesse aspecto, fatores como o da maior transparência, por meio de processos de Governança Corporativa, permitem um controle externo mais efetivo sobre as organizações, proporcionando maior poder de influência dos stakeholders.

Alinhamento da empresa à Responsabilidade Social – O processo de desenvolvimento da atuação orientada para a Responsabilidade Social requer um esforço organizacional contínuo de transparência, de comunicação e de construção de relações baseadas na confiança. Pressupõe, ainda, os incentivos, as estruturas e a abertura necessária a todo processo de mudança.

Desenvolvimento de estratégia orientada para os stakeholders – O processo se desenvolve não apenas pela identificação dos stakeholders que importam, mas, também, pela incorporação das suas demandas nas ações e pela aplicação de recursos de longo prazo da empresa.

Avaliação – A avaliação das ações passa não apenas pela transparência e pelo processo de contabilidade tradicional, como as auditorias contábeis. Mas, também, pelo necessário relato sobre a implantação das práticas gerenciais do dia-a-dia, orientadas para a Responsabilidade Social, bem como pelo relato da evolução dos resultados obtidos. Neste sentido, a Global Report Initiative (GRI) visa estabelecer normas e padrões para orientar a confecção de relatórios de sustentabilidade social.

O desenvolvimento da prática da RSE exige um processo complexo de direcionamento, uma vez que envolve diferentes crenças, valores, pessoas, processos, políticas e culturas. Não existe um modelo único a ser adotado, mesmo porque o conjunto de stakeholders, seu poder, sua legitimidade e sua urgência mudam de organização para organização.

Por essa razão tanto as organizações como seus gestores trabalham constantemente o relacionamento com os stakeholders. Borger (2001) destaca esse trabalho dos gestores no seguinte sentido:

O ponto crucial é que os interesses dos grupos são diferentes e, na maioria das vezes, não convergentes. As organizações têm relações de dependência com as partes interessadas que não são iguais para todas. Quanto mais crítica e valiosa é a participação dos grupos de interesse, maior dependência da firma, o que significa maior poder de influência sobre esta, sobre seus compromissos, decisões e ações. Neste sentido, entre os desafios da alta gestão e os que formulam as estratégias, está acomodar ou achar meios de separar a organização das demandas das partes interessadas de controlar recursos críticos. (BORGER, 2001, p. 61).

2.6 Os indicadores da Responsabilidade Social

Assim como não existe um modelo único e definido para a Responsabilidade Social Empresarial que possa ser aplicado caso a caso, mas apenas um modelo geral básico,

também não existe um modelo único de mensuração da Responsabilidade Social nas empresas e organizações. No entanto, a partir dos modelos existentes, é possível avaliar com maior profundidade as questões que uma empresa precisa desenvolver para alcançar com êxito a prática da Responsabilidade Social Empresarial.

Uma importante ferramenta para o aprendizado e a avaliação da gestão da empresa no que se refere à incorporação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial foi criada pelo Instituto Ethos. São os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social que em 2004 já estavam na sua quinta versão. Essa ferramenta tem como foco a auto-avaliação das empresas que, ao responderem a um questionário, conseguem identificar o estágio em que se encontra cada um dos temas apresentados e, ainda, como deverão reforçar cada uma das suas ações.

Divididos em sete temas, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social possuem uma estrutura baseada no modelo de stakeholder somada à da dimensão de Valores, Transparência e Governança. Interessante notar que a transparência assume uma dimensão à parte dada a sua importância frente às práticas das empresas. É através da transparência e de políticas de governança que se possibilita aos stakeholders exercerem, de fato, um maior controle nas organizações. No quadro abaixo segue o resumo dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social extraído do manual de indicadores Ethos versão 2004.

TEMA	SUB-TEMA	ITEM
Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da conduta	Compromissos éticos Enraizamento na cultura organizacional Governança Corporativa
	Relações transparentes com a sociedade	Diálogo com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) Relações com a concorrência Balanço Social
Público Interno	Diálogo e participação	Relações com os sindicatos Gestão Participativa
	Respeito aos indivíduos	Compromisso com o futuro das crianças Valorização da diversidade

	Trabalho decente	<p>Política de remuneração, benefícios e carreira</p> <p>Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho</p> <p>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</p> <p>Comportamento frente a demissões</p> <p>Preparação para a aposentadoria</p>
Meio Ambiente	Responsabilidade frente às gerações futuras	<p>Comprometimento da empresa com a qualidade ambiental</p> <p>Educação e conscientização ambiental</p>
	Gerenciamento do impacto ambiental	<p>Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços</p> <p>Minimização de entrada e saída de materiais</p>
Fornecedores	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	<p>Crerios de seleção e avaliação de fornecedores</p> <p>Trabalho infantil na cadeia produtiva</p> <p>Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva</p> <p>Relações trabalhistas terceirizadas</p> <p>Apoio ao desenvolvimento de fornecedores</p>
Consumidores e Clientes	Dimensão social do consumo	<p>Política de comunicação comercial</p> <p>Excelência do atendimento</p> <p>Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços</p>
Comunidade	Relações com a comunidade local	<p>Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno</p> <p>Relações com organizações locais</p>
	Ação social	<p>Financiamento da ação social</p> <p>Envolvimento da empresa com a ação social</p>

Governo e Sociedade	Transparência política	Contribuições para campanhas políticas Práticas anticorrupção e propina
	Liderança social	Liderança e influência social Participação em projetos sociais governamentais

Tabela 1 – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

Outro exemplo de indicador criado para medir o desempenho de empresas que praticam a Responsabilidade Social Empresarial é o questionário de Levantamento de Sustentabilidade Corporativa, do Indicador Dow Jones de Sustentabilidade (Dow Jones Sustainability Index). Para se tornarem elegíveis as empresas precisam realizar ações que fazem parte dos Indicadores Globais do Dow Jones (Dow Jones Global Indexes – DJGI) e estarem, pelo menos, entre as 2.500 empresas com maior valor de mercado. Somente assim serão eleitas para responder ao questionário e, depois, selecionadas para o DJSI desde que alcancem a pontuação necessária, calculada por meio de pesos e medidas ponderadas de cada resposta. São então selecionadas, dentro de cada segmento de indústria, as empresas com melhor pontuação e que representem, no máximo, até 10% das empresas daquele segmento de indústria.

Apesar do foco e dos filtros diferenciados para a elegibilidade, o questionário Levantamento de Sustentabilidade Corporativa do Indicador Dow Jones de Sustentabilidade apresentam muitas semelhanças com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Basicamente trazem os mesmos enfoques. Embora o questionário do DJSI seja dividido nos temas Economia, Ambiental e Social, os dois visam, de forma genérica, identificar quais as melhores práticas de gestão, atreladas à Responsabilidade Social Corporativa, que uma empresa está adotando. No quadro abaixo, segue um resumo do questionário do DJSI extraído do guia sobre os indicadores Dow Jones de Responsabilidade Social.

DIMENSÃO	CRITÉRIO	SUBCRITÉRIO
Econômica	Código de conduta/cumprimento/corrupção e suborno	Código de Conduta: foco, sistema e procedimentos Políticas anticorrupção e suborno; escopo e relações de negócio e reporte
	Governança Corporativa	Estrutura: tamanho e presença de empregados/representantes do Sindicato no board % dos Executivos no board Não executivo como presidente Política de Governança Corporativa, responsabilidades e comitês Auditoria de conflitos de interesse Transparência da remuneração dos gestores sênior
	Gestão de relacionamento com os consumidores	Processo de feedback com consumidores Mensuração
	Relações com os investidores	Integração da sustentabilidade na relação com os investidores Estudo de percepção dos investidores: frequência e processo de feedback Programas transparentes de opções de compras de ações pelos empregados
	Gestão de risco e crise	Plano de gestão de crise Responsabilidade pela gestão do risco
	Indicadores Específicos da Indústria (depende da indústria em análise)	Gestão da marca Gestão da cadeia de suprimentos Práticas de marketing Inovação & pesquisa e desenvolvimento Enregia renovável, etc.

Ambiental	Política Ambiental/gestão	Responsabilidade por questões ambientais/estratégia Política ambiental corporativa Objetivos da política ambiental corporativa Sistema de gestão ambiental: certificados, auditorias, coberturas e verificações.
	Performance Ambiental (Eco-eficiência)	Indicadores chave de performance: energia, desperdício, água e emissão de gases poluentes.
	Relatório Ambiental	Conteúdo e cobertura do relatório ambiental
	Indicadores Específicos da Indústria	Sistemas avançados de gestão ambiental Estratégia de clima Impacto na biodiversidade, etc.
Social	Cidadania Corporativa/filantropia	Valor adicionado da filantropia/estratégia de cidadania corporativa Tipos de contribuição para as comunidades Mensuração dos resultados da contribuição Volume do investimento social/filantropia
	Engajamento com os stakeholders	Cobertura do processo de engajamento das relações com stakeholders externos
	Indicadores de práticas laborais	Diversidade/discriminação Igualdade na remuneração Liberdade associativa Demissões Segurança e saúde
	Desenvolvimento do capital humano	Diferença de capacidades Revisão da performance Tipo de avaliação Treinamento

	Relatório Social	Conteúdo e abrangência do relatório social
	Retenção e atração de talentos	Rigor no processo de seleção Retenção – turnover Recolocação dos funcionários Satisfação dos empregados Compensação de performance
	Indicadores Específicos da Indústria	Informação sobre o produto Gestão da qualidade e do Recall Gestão global de suprimentos Saúde e segurança ocupacional Bioética, etc

Tabela 2 – Critérios de Levantamento da Sustentabilidade Social para o Índice de Sustentabilidade Dow Jones.

No que se refere às melhores práticas de gestão, podemos constatar que os dois conjuntos de indicadores de Responsabilidade Social Empresarial possuem uma grande proximidade a essas melhores práticas, item mais acentuado no Dow Jones.

Por exemplo, a Governança Corporativa é uma demanda do mundo empresarial e dos investidores para que uma maior transparência na gestão seja colocada em prática, principalmente após a revelação de escândalos contábeis como os da Eron e da WorldCom. Outro exemplo pode ser dado com relação às melhores práticas de Gestão de Relacionamento com o Consumidor (Customer Relationship Management – CRM) que determinam a aplicação de uma sistemática de monitoramento sobre o índice de satisfação dos clientes, provendo meios de fácil acesso e incorporando os feed-backs aos produtos e serviços da empresa.

Portanto, ter Responsabilidade Social Empresarial significa adotar um conjunto de melhores práticas empresariais para aprimorar o relacionamento com os consumidores, com os fornecedores, com os investidores, ou seja, para melhorar o relacionamento com a sociedade como um todo. No entanto, isso não seria suficiente para determinar a Responsabilidade Social Empresarial. Além de incorporar as melhores práticas, deve ser levado em consideração o grande valor que o termo *responsabilidade* representa. Assim,

em todas as dimensões de análise que a Teoria dos Stakeholders prega, a responsabilidade sobre os negócios deve ser explícita.

Por exemplo, não basta ter um bom sistema de CRM. É necessário, também, que a comunicação comercial seja clara alertando para os cuidados no manuseio dos produtos. É fundamental que os fornecedores passem por uma análise criteriosa sobre o seu tipo de estrutura – se não emprega crianças, se não sonega impostos, etc. Portanto, o desenvolvimento da prática da Responsabilidade Social Empresarial passa necessariamente pela atuação responsável da empresa, pelos benefícios que a empresa oferece e pelas manifestações provocadas por sua operação.

Nesse sentido, a Responsabilidade Social Empresarial significa também um passo a mais na aplicação das melhores práticas, uma vez que os indicadores de Filantropia Social também são avaliados. Como citado anteriormente, filantropia não significa a prática da Responsabilidade Social Empresarial. Entretanto, como demonstra a análise dos indicadores, não existe RSE sem a filantropia. O que está explícito nesta questão é que, além de ter responsabilidade por suas operações, uma empresa deve ir além e utilizar seus recursos físicos, econômicos e de pessoal para esse fim.

Um ponto extremamente discutido é o da filantropia das empresas ser considerada como prática necessária à Responsabilidade Social Empresarial. Apenas para registro dessa controvérsia – mesmo porque a completa descrição desse debate foge ao tema aqui proposto – pode-se citar o argumento apresentado em matéria da revista *The Economist* edição de 22/01/05, segundo o qual os recursos destinados à filantropia não são utilizados para a produção e, conseqüentemente, diminuem o lucro da empresa. Uma vez que a busca do lucro acaba gerando diferentes benefícios para a sociedade – o pagamento de salários aos funcionários e o recolhimento de impostos para o governo que, por sua vez, reverte a arrecadação em benefício da população gerando investimentos para uma sociedade ou comunidade – ao alocar recursos para a filantropia, na verdade, as empresas causariam mais mal do que bem pois estariam tirando dinheiro da sociedade como um todo.

Essa controvérsia, bem como outras envolvendo a prática da Responsabilidade Social Empresarial, demonstra o quanto o tema ainda necessita de amadurecimento para alcançar uma definitiva legitimidade. Independente da conclusão final dessa discussão, podemos

afirmar que hoje a adoção da RSE, envolve um conjunto de melhores práticas de políticas, processos e procedimentos orientados para o aperfeiçoamento da gestão dos stakeholders que devem ser mensurados e avaliados. Por sua vez, a empresa torna-se amplamente responsável por sua atuação, benéfica ou não, perante a sociedade e a liderança empresarial desempenha papel-chave na implantação da responsabilidade social.

3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Teoria dos Stakeholders, quando associada à da Responsabilidade Social Empresarial, reforça a noção de que a atenção à RSE e à ética deveria ajudar as empresas a realizarem lucros no longo prazo (NORMAN E MACDONALD, 2003). Uma maior estabilidade da organização, bem como uma gestão mais adequada para fazer frente às demandas da sociedade atual, seriam fatores que contribuiriam para essa longevidade das organizações. A visão de maior capacidade das empresas proporcionada pela RSE, por sua vez, está associada ao conceito de Competência Organizacional atualmente muito trabalhado nas organizações.

A atenção às Competências Organizacionais foi sendo cada vez mais exigida na medida em que a complexidade do ambiente de negócios começou a demandar mais e mais capacidades e habilidades das organizações para que melhor interagissem e respondessem ao ambiente à sua volta. A evolução dessa visão tem como base a Teoria de Estratégia Organizacional de Hamel e Prahalad (1995), segundo a qual as Competências Organizacionais também estão associadas à uma vantagem competitiva das empresas.

A partir da visão da Competência Organizacional, esse capítulo irá delinear por que a Responsabilidade Social Corporativa pode ser encarada como uma competência das organizações e quando ela é uma competência essencial para as empresas de acordo com a demilitação de Hamel e Prahalad (1995).

3.1 O aumento da complexidade do ambiente empresarial

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, diferentes mudanças ocorreram dentro do mundo empresarial e que incidiram diretamente no número de variáveis com as quais as empresas e organizações precisavam lidar. A internacionalização de mercados, a competição global pelos mesmos mercados, o surgimento de novas tecnologias para produtos e processos produtivos, as mudanças de regulamentação de diferentes indústrias e em diferentes países, são fatores que podem ser citados entre as causas do aumento da complexidade do

ambiente empresarial.

O aumento dessa complexidade já chamou a atenção de diversos estudiosos da estratégia empresarial, com destaque para Igor Ansoff. Considerado o “pai da teoria estratégica”, Ansoff (1983) coloca a turbulência do ambiente, juntamente com o poder, como influências primárias para o comportamento estratégico das empresas. Segundo Ansoff, o direcionamento das organizações está relacionado com o meio em que elas se encontram e com a capacidade de responder aos diferentes desafios desse ambiente, como por exemplo, as novas demandas de seus clientes e consumidores aos novos produtos concorrentes e à entrada de novos concorrentes no mercado.

Um segundo fator que tem contribuído para o aumento da complexidade do ambiente empresarial é o da velocidade com que as mudanças estão acontecendo nos últimos 20 anos. A corrida por diferentes mercados, a onda de fusões e aquisições na década de 1990 e a disseminação de novas tecnologias têm ocorrido não somente em escalas maiores mas também em velocidade sem precedentes na História.

Peter Druker (1989) associa a fase atual como a era pós-indústria que, segundo o autor, teria tido início com a primeira crise do petróleo na década de 1970. Essa visão considera, entre outros fatores, a diminuição do papel do Estado (o fim do Estado de bem-estar social), o surgimento da era do conhecimento (o conhecimento gera o valor nas organizações) e a grande incerteza acerca do futuro. Para Ansoff, nesta nova era, a velocidade das transformações, juntamente com a complexidade, fazem com que a manutenção dos elos entre uma organização e o ambiente em que ela se encontra consuma uma parcela crescente de energia, recursos e atenção administrativa, uma vez que os mesmos estão em constante mudança.

Em um dos fatores da turbulência do ambiente organizacional que as empresas estão atravessando reside o cerne da Responsabilidade Social Empresarial: a crescente pressão sobre as corporações no sentido de reprimir o comportamento da perseguição do lucro pelo lucro, ignorando a ética social ou produzindo efeitos colaterais indesejáveis.

Em seu livro *Administração Estratégica*, Ansoff apontava a perda da centralização social que as organizações possuíam, o que implicou em uma nova postura por parte das

empresas na medida em que, cada vez mais, os empregados apresentavam demandas, como a ampla divulgação de informações sobre os produtos oferecidos pela empresa (e não mais esconder informações do público consumidor); e os consumidores passaram a não aceitar a poluição como subproduto da produção. Denominada como mudança no contrato social por diferentes autores de estudos sobre a Responsabilidade Social, essa nova demanda da sociedade frente às empresas, segundo Ansoff, incitou o setor privado a:

1. Restringir e suprimir suas atividades “poluentes” de natureza social e física.
2. Fornecer bens e serviços em áreas nas quais não se pode auferir lucros.
3. Assumir responsabilidades para um progresso social positivo.

Diversos estudos apontam essas mudanças de hábitos e atitudes por parte de diferentes stakeholders. No Brasil, segundo a pesquisa Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro – 2004, realizada pelo Instituto Akatu e o Instituto Ethos (2004) e que tem como objetivo monitorar a forma como os consumidores percebem o papel da empresa na sociedade e suas expectativas em relação aos impactos sociais dessa atuação, identificou que um percentual crescente de pessoas (44% em 2004 contra 35% em 2002) acredita que o papel das grandes empresas deveria ser – além de gerar lucros e empregos, pagarem impostos e cumprir as leis – o de estabelecer padrões éticos elevados e, indo além do que é legalmente determinado, participando de forma efetiva na construção de uma sociedade melhor para todos. Entre os pesquisados, 57% consideram que poderia haver uma legislação obrigando as organizações a ampliarem o seu papel social; e 70% concordam em que as empresas deveriam estar diretamente envolvidas na resolução dos problemas sociais.

É importante observar que, como destaca Ansoff, o tema das relações da empresa com a sociedade e com o governo não surge como uma prioridade que substitui as anteriores – a da produção e da geração de resultados – e sim como uma sobreposição às preocupações com a concorrência, com a aceleração da inovação tecnológica e com a escassez de recursos. Ao observarmos a resposta das organizações, por meio da Responsabilidade Social Empresarial e da gestão dos stakeholders diante desse novo ambiente, é possível constatar essa mudança do contrato social. Mais além, o constante debate sobre o retorno financeiro da RSE, indica justamente a sobreposição das antigas responsabilidades às

novas.

Assim, os gestores de negócios na atualidade não podem mais escapar dessa turbulência de mercado, do qual a mudança do contrato social faz parte, e devem trabalhar constantemente com as interfaces de diferentes relacionamentos no seu dia-a-dia (CARROLL, 2003, p. 9), de maneira a lidar com os principais eventos no ambiente de uma organização que agora são mutantes, onerosos, rápidos e mais difíceis de serem previstos (ANSOFF, 1983, p. 43).

3.2 A Responsabilidade Social Empresarial como Competência Organizacional

Nesse novo ambiente de turbulências, agravado pela velocidade das mudanças, o grau de previsibilidade se torna cada vez mais baixo. Atualmente, a previsão do lançamento de um produto, a reação dos consumidores aos novos concorrentes e mesmo a previsão de quais mudanças podem acontecer dentro de uma determinada indústria, têm feito com que as empresas não trabalhem mais com uma certeza futura, mas apenas com um conjunto de cenários e de opções que vão se concretizando ou sendo negados de acordo com os novos acontecimentos. Tendo em vista esta imprevisibilidade, muitas empresas passaram a desenvolver conhecimentos no sentido de criar alternativas para enfrentar as turbulências (ANSOFF, 1983, p. 63) e atuar de maneira a reagir antes que elas produzam sérios impactos sobre a firma (ANSOFF, 1983, p. 64).

Essa busca desse conhecimento se traduz na procura, por parte das organizações, de uma forma de atuar em um ambiente, mesmo sem poder prever ao certo seu futuro cenário de atuação. Por trás desse posicionamento encontram-se alguns dos principais conceitos estratégicos discutidos na atualidade: a antecipação e a criação do futuro seja ele de mercados ou de necessidades de consumidores e clientes (HAMEL E PRAHALAD, 1995). Por não conseguir prever o futuro com certeza, as organizações são desafiadas a criar um novo futuro de modo a serem moldadoras de parte das turbulências futuras. Isso ocorre porque em um ambiente em que as mudanças descontínuas não são somente frequentes, mas também rápidas, a adaptação reativa não planejada de uma organização será lenta (ANSOFF, 1983).

Assim, o que ocorre é que as organizações poderão responder à perda da previsibilidade e ao aumento da novidade por meio do desenvolvimento de capacitações para respostas apropriadas (ANSOFF, 1983), seja antecipando essas mudanças, seja melhor se

preparando para elas.

De acordo com Ansoff, essas capacitações que as empresas buscam são determinadas pelo conjunto de habilidades, conhecimentos e motivações de um indivíduo, associadas à interação e à complementação de habilidades, conhecimentos e motivações de outros membros do seu grupo e de membros de diferentes grupos entre si dentro de uma empresa, transformando esse conjunto de elementos em habilidades, conhecimentos e motivações da organização, ou seja, em Competências Organizacionais.

As Competências Organizacionais estão diretamente relacionadas com a estratégia das organizações. O conjunto de suas competências mensura o quão apta está uma organização para poder responder a uma estratégia selecionada (ANSOFF, 1983). Para operar uma determinada estratégia selecionada, que Ansoff denomina de impulso estratégico, uma organização deve ter as competências compatíveis com o impulso estratégico selecionado. Por exemplo, uma empresa nacional ao decidir atuar em mercados de outros países, necessita aprender sobre esse novo tipo de operação, quais os riscos, os custos que essa operação pode trazer, e qual o melhor modelo para ela operar, etc., desenvolvendo internamente o conhecimento sobre o novo mercado e sua forma de operar nesse novo contexto. Portanto, essa empresa precisa desenvolver uma Competência Organizacional que não possui para poder implantar a estratégica selecionada. É comum, dado o tempo de resposta que muitas empresas necessitam ter, a aquisição dessa competência no mercado por meio da contratação de profissional com experiência ou por meio da compra de uma empresa local.

Por sua vez, o impulso estratégico nada mais é do que uma resposta selecionada dada ao ambiente em que a organização se encontra. Assim, a seleção de uma estratégia empresarial pressupõe o contexto no qual a empresa está inserida e essa estratégia significa a seleção de uma ou de um conjunto de respostas a esse ambiente. Existe uma correlação entre o ambiente e a estratégia da empresa, como argumenta Ansoff. Quanto mais turbulento o ambiente, mais flexível deverá ser o impulso estratégico de uma organização. E mais veloz deverá ser a sua capacidade de acumular competências para lidar com essa nova turbulência. Assim, a criação e a manutenção de competências organizacionais passam a ser um atributo básico de sobrevivência para as organizações.

De acordo com o visto anteriormente, um novo ambiente está requerendo novas

estratégias por parte das empresas. Com o aumento das novidades e das mudanças, surge também a demanda por novas competências, uma vez que os antigos modelos não podem fazer frente às novas demandas do mundo empresarial e da própria sociedade.

Num cenário onde a crescente demanda pelo posicionamento responsável – em que cada vez mais os stakeholders têm poder, legitimidade e urgência – as organizações estão cada vez mais suscetíveis a diferentes tipos de turbulência oriundas de variados grupos de interesses. Cada vez mais, as escolhas estratégicas são feitas por meio da interação de grupos e de indivíduos que, além de preferências distintas, têm o poder de fazer valer as suas preferências.

É nesse ambiente que a Responsabilidade Social Empresarial surge como uma competência básica para as organizações. Em um primeiro momento, a RSE é uma resposta a um dos fatores de turbulência do mercado, ou seja, ao possuir a competência de RSE uma organização está mais bem preparada para lidar com determinado tipo de pressão que ela enfrenta – o da mudança do contrato social – melhor operando a complexidade que a cerca.

Existe ainda um segundo fator que reforça a importância da RSE como competência das organizações. Ao considerar a Responsabilidade Social Empresarial como uma Competência Organizacional, estamos construindo a ligação, muitas vezes pouco clara, entre o impulso estratégico de uma organização, o seu ambiente e como a RSE pode ajudar a empresa a melhor operá-lo.

Como vimos, ter capacidade de resposta ao ambiente passa a ser um dos elementos fundamentais para a sobrevivência das organizações. Mas, para melhor operar essa capacidade, a empresa necessita, de um lado, entender melhor os estímulos que recebe do ambiente e melhor responder a eles. É exatamente na capacidade específica de melhor entender o meio em que a empresa se encontra e melhor poder responder a ele que a RSE também pode exercer papel fundamental.

O que a Teoria do Stakeholder construiu foi justamente assumir que existem outras forças além da dinâmica comumente vista pela organização (fornecedores, clientes e acionistas) com poder para influenciar as organizações e seus direcionamentos, assumindo assim, a

maior complexidade do ambiente em que as empresas se encontram. A Teoria do Stakeholder aplicada às organizações faz com que as empresas reconheçam o conjunto de stakeholders e passem a trabalhar com ele na busca de alternativas de respostas para a própria empresa, sempre se baseando no equilíbrio das diferentes interpretações da finalidade da empresa, por parte dos grupos de interesse, para se atingir uma finalidade comum.

Assim, colocar em prática a RSE é fazer a empresa incorporar de fato essa nova complexidade e permitir que tenha diferentes instrumentos para operar essa maior complexidade. Os que poderiam argumentar que isso aumenta a complexidade interna das organizações estão corretos. Entretanto, é importante observar que uma empresa não consegue trabalhar com a complexidade de um ambiente a menos que tenha absorvido internamente essa complexidade (ANSOFF, 1983). E assimilar a prática da Responsabilidade Social Empresarial significa não apenas reconhecer o aumento da complexidade do ambiente em que ela atua, mas interiorizar essa complexidade em suas políticas, processos e procedimentos.

Mais além, ao reconhecer essa maior complexidade, as organizações acabam criando mais filtros de reconhecimento dos estímulos do ambiente e trabalham com múltiplos olhares, levando em consideração os diferentes stakeholders, conforme o modelo de stakeholder corporation presente na figura 2. As organizações estariam, assim, melhor preparadas para entender e, conseqüentemente, responder a esse ambiente, melhor definindo seu impulso estratégico.

Devido à competência da RSE de prover um melhor filtro com o ambiente e aumentar a capacidade de resposta das empresas, a prática da responsabilidade social empresarial não pode ser encarada como uma visão departamental ou de diminuição de riscos, mas sim como uma competência que deve estar disseminada por toda a empresa. De um lado, a RSE tem que responder a demandas específicas de pressões de diferentes grupos, e não basta apenas responder. A resposta precisa vir acompanhada de uma postura da empresa como um todo. Só quando tratada como assunto estratégico é que a competência da RSE poderá ser aproveitada nas empresas e melhor operar frente ao seu ambiente de negócios,

provendo a organização de uma maior capacidade de resposta, reativa e pró-ativa, para

enfrentar as turbulências do ambiente.

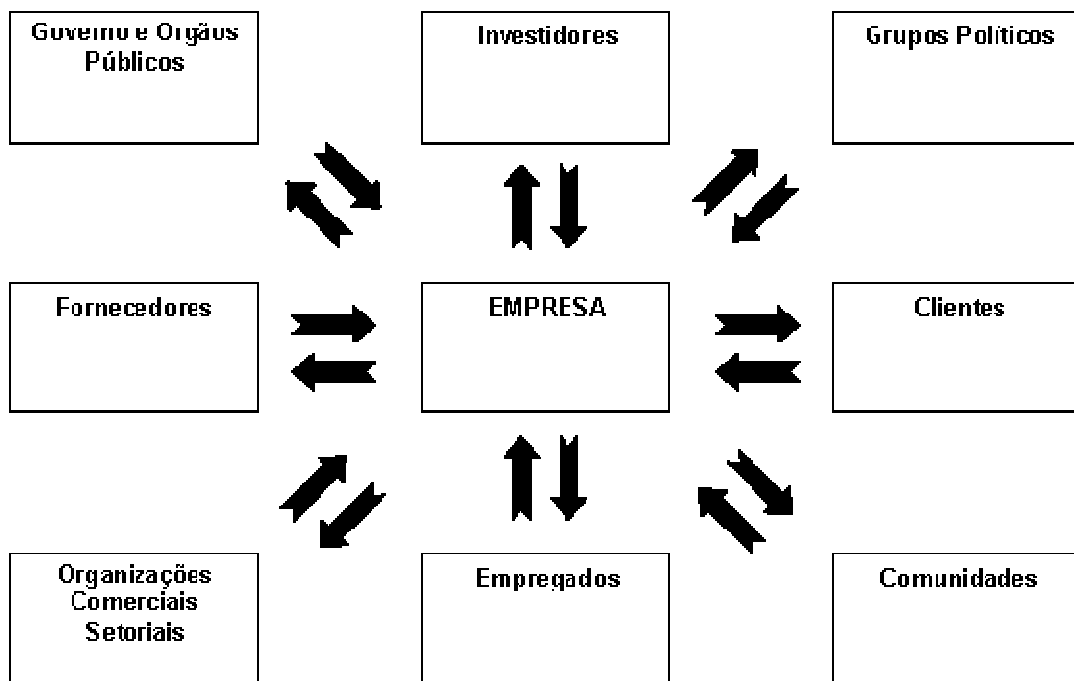


Figura 2 – Modelo da Stakeholder Corporation

Fonte: DONALDSON, Tom. The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Revisions*, n. 1 (1995) apud Svedsen, 1998, p. 48 apud Borger, 2001, p. 58.

As competências de uma empresa devem ser moldadas com flexibilidade e adaptadas às mudanças turbulentas por meio do monitoramento contínuo dessas mudanças. Dentro desse contexto, o tempo de resposta a uma nova turbulência significa o quão mais apta está a empresa em lidar com esse ambiente. Sob esse aspecto, podemos reforçar ainda mais a visão da RSE como Competência Organizacional. Como vimos, ter a prática da RSE significa estar em um processo contínuo de monitoramento de demandas dos stakeholders. Como prega a Teoria do Stakeholder, é fundamental ter sensibilidade para as mudanças no ambiente. Assim, ter a prática da RSE significa incorporar as novas demandas de mercado e dos stakeholders, tornando possível diminuir o tempo de resposta das organizações às mudanças no ambiente.

Dessa forma, ao assumir a Responsabilidade Social Empresarial como competência da organização, as empresas estão, na verdade, assimilando maior conhecimento para direcionar o impulso estratégico e, ao mesmo tempo, maior competência para suportar

esse impulso. Mais além, por ser uma ferramenta que define o ambiente como dinâmico – ao reconhecer que o poder, a legitimidade e as urgências dos stakeholders variam de acordo com o tempo – a competência da RSE agrega, na organização, o dinamismo do ambiente em sua operação.

Conforme destaca ANSOFF (1983, p. 209):

O ambiente determina os modos e as condições de comportamentos necessários para a sobrevivência e/ou para a realização da aspiração organizacional [...] e, assim, [...] o sucesso/sobrevivência de uma organização depende de um alinhamento bidirecional entre seu comportamento no ambiente e as condições de sucesso/sobrevivência definidas pelo ambiente e entre seu comportamento e sua configuração interna.

3.3 Responsabilidade Social como Competência Essencial

A visão de competências organizacionais tem como base a teoria da estratégia baseada em recursos. Segundo esta teoria, os recursos têm que ter valor, ser raros, inimitáveis e não ter substitutos para conferir vantagem competitiva (KING; ZEITHAML, 2001, p. 1).

Dois representantes desta escola de estratégia, Hamel e Prahalad, em meados da década de 1990, identificam um conjunto de transformações que estão ocorrendo no ambiente empresarial e que provoca mudanças no modelo de competição das empresas. Tais mudanças levam a um modelo de competição pelo futuro que tem como base a criação e o domínio de oportunidades emergentes. Esse novo modelo de competição apresenta dois elementos importantes para o ponto de vista em questão:

- a) **Participação no Mercado *versus* Participação nas Oportunidades** – Para a maioria dos mercados, as regras de competição já estão estabelecidas (quem é o líder, os seguidores, os modelos de produtos, etc.). No entanto, ao se focar em novas oportunidades, e ao criar essas novas oportunidades desenvolvendo novos mercados, as empresas também estão estabelecendo novas regras de mercado. E, sendo pioneiras nesses novos mercados, as possibilidades de ganho são potencialmente maiores.
- b) **Unidade de Negócio *versus* Competência da Organização** – A competição

pelo futuro deixa de ser uma disputa de produto *versus* produto, de negócio *versus* negócio, mas, sim de empresa *versus* empresa. Serão as empresas que, como um todo, deverão canalizar não somente as oportunidades existentes – em função das competências que as organizações possuem – mas, também, a de criar e investir em novas competências para mover a organização rumo às novas fronteiras de competição.

Dentro desse contexto, Hamel e Prahalad (1995) definem a competência como um conjunto de habilidades e tecnologias integradas representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto no nível de pessoal como de unidade organizacional. Uma empresa possui diferentes competências organizacionais, algumas simples, como a da administração financeira e a da administração da produção, entre outras bem mais complexas, como a gestão de joint-ventures internacionais. Essas competências podem ser definidas também como competências necessárias de uma organização, no sentido que são competências básicas para a operação das empresas.

Entretanto, as competências que realmente fazem a diferença em uma organização, constituindo uma fonte de vantagem competitiva, são aquelas que estão no centro do sucesso competitivo. Tais competências, chamadas de essenciais ou diferenciais, precisam apresentar três elementos:

1 Valor percebido pelo cliente – A competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional à contribuição de outras competências no benefício oferecido e no valor percebido pelo cliente nos produtos e serviços da empresa. Por exemplo, a Honda possui como competência essencial a capacidade de produzir motores de qualidade. Essa competência não precisa estar clara, e muitas vezes não está, mas deve ser percebida pelo cliente. No caso da Honda, apesar de muitas vezes os clientes não conseguirem expressar exatamente a competência da marca, eles percebem que a experiência de dirigir um Honda é melhor do que a de dirigir os veículos dos concorrentes. Assim, apesar da Honda possuir outras competências, é na produção de motores que mora o cerne do valor de seus produtos.

2 Diferenciação entre concorrentes – Para ser qualificada como competência

essencial, a competência precisa ser única. Não significa que seja apenas de uma só empresa. Pode ocorrer que todo um setor tenha a competência, mas que somente uma empresa, de um determinado setor, se sobressaia por possuir um nível de competência substancialmente maior em relação ao das outras empresas. Como exemplo pode-se citar o esforço da British Airways em fornecer um serviço bordo significativamente superior à média do setor.

3 Capacidade de expansão – A competência essencial deve servir como porta de entrada de uma empresa para outros mercados. É a partir dela que uma organização encontra novos mercados e novos produtos (novas oportunidades). Um exemplo marcante de competência essencial é o da Honda, que produz motores de qualidade e por esse motivo passou também a competir no segmento de motocicletas, carros, geradores e afins.

Como visto, a RSE é uma competência básica das organizações na medida em que ela fornece o instrumental para melhor incorporar a complexidade do ambiente e, assim, preparar melhor as empresas para uma reposta estratégica. Dada essa evolução da visão das competências apresentada por Hamel e Prahalad (1995), poderíamos supor, então, que a Responsabilidade Social Empresarial seria uma competência essencial das organizações? Se a resposta for positiva, a pergunta seguinte seria: como?

3.3.1 Empresas com vendas diretas aos consumidores

Diferentes estudos de casos apontam para a RSE como detentora dos três elementos básicos da competência essencial. Um desses estudos, Criando Valor – O *Business Case* para a sustentabilidade em mercados emergentes (doravante Criando Valor) – desenvolvido em 2003 pela SustainAbility, consultoria de Responsabilidade Social, pelo Instituto Ethos e pelo IFC para avaliar os diferentes benefícios da adoção da prática de Responsabilidade Social <<http://www.sustainability.co.uk>> – parece apontar neste sentido.

Nos diferentes casos analisados, foram encontradas evidências da relação entre produtos e serviços ambientais, tais como os produtos orgânicos, com o aumento de receita. Nestes casos, a prática da RSE por meio dos produtos orgânicos, acabou por criar um diferencial

percebido pelos clientes a ponto de gerar maiores receitas para essas empresas. Mais além, muitas organizações que trabalham com produtos orgânicos têm acesso a mercados extremamente concorridos, como os dos países desenvolvidos. Com este exemplo, podemos constatar que essas empresas conquistam consumidores que valorizam tal característica e competência socioambiental e, por isso, diferem dos concorrentes. Para essas empresas, a RSE é uma competência essencial.

É necessário destacar, no entanto, que de acordo com o mesmo estudo, Criando Valor, esses produtos e serviços ocupam determinados nichos de mercado. Ter um grupo de consumidores que reconhecem e valorizam a RSE dessas empresas demonstra que essas têm na RSE uma competência essencial. Entretanto, por se tratar de um caso de empresa de nicho, é difícil imaginar que o conjunto de características necessárias para transformar uma competência em competência essencial, poderia ser aplicado em amplas faixas de mercado, quando considerada a RSE como competência analisada.

Como exemplo, podemos destacar a Usina São Francisco, que produz o açúcar orgânico Native, exporta para mais de 24 países e que registrou um faturamento de cerca de R\$ 15 milhões em 2003 (CRIANDO VALOR, 2003, p. 28). Entretanto o tamanho do faturamento dessa empresa não chega nem perto dos R\$ 400 milhões, no mesmo ano, obtidos por uma das maiores usinas de açúcar do Brasil, a Usina da Barra (BALANÇO ANNUAL, GAZETA MERCANTIL, 2004, p. 314). A Usina da Barra, também se insere na responsabilidade social empresarial, porém, nesta empresa a competitividade parece estar muito mais atrelada à sua capacidade produtiva e no atendimento do mercado do que com a RSE. Dessa maneira, tudo indica que a RSE, como competência essencial, estaria limitada a empresas que trabalham em nichos de mercados e não poderia ser replicada ao mercado como um todo.

Assim, uma avaliação mais profunda do mercado em geral demonstraria que não existem evidências de que a Responsabilidade Social possa reunir as três condições de uma competência essencial. Tomemos como base a pesquisa Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro – 2004 <<http://www.uniethos.org.br>>, comentada anteriormente. Apesar do número crescente de pessoas que acreditam que as empresas devam ter uma participação maior em responsabilidades que vão além de seu papel básico, o número dos que não tem a intenção de prestigiar uma empresa socialmente responsável aumentou consideravelmente nos últimos três anos – dos 58% em 2002 para 70% em 2004. Ressalte-se ainda que o número de pessoas que efetivamente prestigiou uma empresa com RSE diminuiu de 24% em 2002 para somente 17% em 2004.

Uma causa que poderia explicar essa falta de interesse do consumidor residiria no baixo poder aquisitivo da sociedade brasileira, fato que estaria inibindo os consumidores a eventualmente pagarem mais pela Responsabilidade Social. Mas quando olhamos os dados dessa mesma pesquisa em países onde o poder aquisitivo da sociedade é mais alto, os resultados não são tão destoantes em relação aos registrados no Brasil. Dentro do universo estudado, apenas em quatro países desenvolvidos o índice de pessoas que efetivamente prestigiam uma empresa socialmente responsável esteve acima de 40% (Austrália, Canadá, EUA e Alemanha). Somente na Austrália esse índice foi maior do que 50%. Países como a Grã-Bretanha (30%), Itália (29%), França (19%) e Espanha (12%) não apresentam, portanto, números muito destoantes aos registrados no Brasil. Isso significa que nem o fator renda nem outros fatores atrelados ao nível de desenvolvimento do país podem servir de base para explicar por que a maioria dos brasileiros pesquisados não prestigia as empresas praticantes da RSE.

O que essa pesquisa demonstra é que não parece haver uma tendência por parte dos consumidores em reconhecer a RSE como algo excepcional e que, portanto, as empresas que a praticam deveriam merecer seu prestígio. Essa outra face da questão da responsabilidade social pode residir no fato de as pessoas classificarem a RSE como uma obrigação das empresas e, em consequência, não haveria uma motivação maior para se prestigiar empresas socialmente responsáveis.

Conforme o estudo, The 2005 Corporate Social Responsibility (CSR) Monitor <<http://www.globescan.com>>, versão ampliada para diferentes países do estudo de pesquisa da percepção consumidor a respeito da responsabilidade social, a expectativa com relação à RSE das empresas de 2001 e 2005⁴ aumentou. Esse aumento da expectativa, associado a uma visão de obrigação da empresa, por sua vez, poderiam resultar em punição para as empresas que não fossem socialmente responsáveis.

Em uma pesquisa realizada pela consultoria PriceWaterhouseCoopers sobre a percepção dos consumidores na Espanha a respeito da RSE <<http://www.pwc.com>>, 35% dos

⁴ Devido ao custo do estudo The 2005 Corporate Social Responsibility (CSR) Monitor, as informações utilizadas nesta dissertação se referem apenas as informações disponíveis no site da empresa GlobeScan.

consumidores afirmaram ter punido alguma vez uma empresa que realiza práticas que consideraram não responsáveis. No Brasil a pesquisa do consumidor brasileiro, como já vimos, revelou que 57% das pessoas acreditavam poder haver leis que obrigassem as empresas a ser socialmente responsáveis. Porém, o número de pessoas que não pensa em punir uma empresa considerada não socialmente responsável, aumentou de 63% em 2002 para 76% em 2004; e o número de pessoas que efetivamente puniram essas empresas, diminuiu de 19% em 2002 para 14% em 2004.

O que podemos perceber é que a punição de empresas não socialmente responsáveis, assim como o prestígio de empresas com RSE, aparece ainda como uma promessa e uma preocupação a ser observada pelas empresas. Basta ver que o número de consumidores na Espanha que afirmaram sempre punir empresas não socialmente responsáveis é de apenas 4%.

Assim, diferentes explicações para os números devem ser analisadas, entre as quais a falta de conhecimento sobre o poder que o consumidor possui até sobre o que é, de fato, a responsabilidade social e como ela deve ser cobrada pelos consumidores. No caso da percepção sobre a responsabilidade social, ela pode estar muito ligada ao acesso as informações. Apesar de haver um aumento da expectativa com relação à RSE das empresas de 2001 e 2005, a avaliação do desempenho das empresas em RSE tem caído ano a ano no mesmo período, apesar de o número de empresas que atende o critério da FTSE4Good – índice composto por ações de empresas que passam pelo crivo de critério de socialmente responsáveis nos mesmos moldes do índice Dow Jones de Responsabilidade Social – ter aumentado ano a ano neste mesmo período <<http://www.pwc.com>>. O que deve estar por trás dessas constatações, é que as informações negativas sobre as empresas podem ser de mais fácil acesso para o grande público, na medida em que existe a propaganda por entidades não-governamentais, como no caso da Nike e da Home Depot, do que as informações positivas sobre a RSE.

Apesar de necessidade de monitoramento da tendência dos consumidores, os dados apontam que não há indícios de que a Responsabilidade Social Empresarial se traduza em algum valor percebido pelos consumidores, seja através do prestígio ou da não punição. Com isso, um dos pilares da competência essencial, que é o valor percebido pelo cliente,

não ocorreria na Responsabilidade Social Empresarial. Assim sendo, a RSE, apesar de ser uma competência básica das organizações, servindo também como fator de diminuição do risco de consumidores propensos a punir as empresas não socialmente responsáveis, não seria uma competência essencial, ou seja, não se traduz em diferencial competitivo das organizações.

Entretanto, devemos levar em consideração o fato da pesquisa tratar de consumidores finais e haver uma gama de empresas que trabalham no modelo de vendas somente para empresas (business-to-business), o que não foi tratado pela pesquisa descrita.

3.3.2 Empresas com vendas entre empresas

A dinâmica dos negócios entre empresas é diferente da adotada nas vendas para o consumidor final. Os negócios entre empresas são normalmente executados por meio de processos mais estruturados de negociação – as compras são mais racionais (em oposição às compras por impulso comuns entre consumidores finais) e, em muitos casos, ocorre o desenvolvimento de parcerias tendo por base a confiança e o aprendizado mútuo ao longo dos anos. Dado esse tipo de relacionamento, as grandes multinacionais, as grandes empresas, e muitas médias empresas, trabalham com critérios de regulamentação de fornecedores. Dentre esses critérios comumente se encontram itens que compõem a RSE como, por exemplo, a não utilização de mão-de-obra infantil, a não existência de dívidas para com o governo (impostos e dívidas trabalhistas) e a existência de controle e gestão ambiental.

Os índices FTSE4Good consideram que o relacionamento entre empresas e fornecedores deve incluir itens como trabalho infantil, trabalho escravo, saúde e segurança e salários – critérios baseados na International Labor Organization (ILO). Como visto, esses também são os critérios básicos dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social no que se refere à relação com fornecedores.

Entretanto, muito mais do que um diferencial competitivo na relação comercial entre empresas, a RSE parece operar em um conjunto de regras básicas a serem cumpridas, o que em muitos casos significam a necessidade de obtenção de certificações. Uma vez que

não haveria como uma empresa demandar de outra uma atuação plena de responsabilidade social, ou seja, desde a gestão básica dos stakeholders até disponibilizar recursos para a filantropia social, o caminho mais prático e objetivo é o de recorrer às certificações. Exemplos mais comuns dessas certificações na área da responsabilidade social empresarial são:

1 O Certificado ISO 14000 – Certificado da organização não-governamental *International Organization for Standardization* (ISO), também responsável pelos certificados de qualidade ISO 9000, que identifica que padrões internacionais são necessários para os negócios, governo e sociedade e estabelece procedimentos de transparências para estes padrões. O certificado ISO 14000 tem o foco na gestão do meio ambiente, o que significa que uma organização minimiza os efeitos negativos ao meio ambiente causados pelas atividades inerentes ao negócio e continuamente melhora seu desempenho ambiental. Esse tipo de certificação, juntamente com a ISO 9000, é conhecido como padrões de sistemas de gestão genéricos uma vez que podem ser aplicados em qualquer organização independente de seu tamanho ou natureza da operação – produção, serviços, governos, etc. <<http://www.iso.org>>.

2 Certificado Forest Stewardship Council (FSC) – A FSC é uma organização mundial que credita organizações certificadoras que têm como objetivo promover a gestão das florestas mundiais com responsabilidade ambiental, benefício social e viabilidade econômica através de um padrão mundialmente reconhecido e respeitado que prega o desenvolvimento sustentável. Os Princípios da FSC são aplicados as florestas tropicais, temperadas e boreais plantadas ou replantadas e focados na produção de produtos derivados da madeira. Os Princípios tratam do respeito a comunidades indígenas e locais, monitoramento, gestão e responsabilidades sobre o impacto ambiental, respeito à leis e gestão das plantações <<http://www.fsc.org>>.

3 Certificado SA8000 – Certificado da Social Accountability International (SAI) cuja a missão é promover os direitos humanos para trabalhadores ao

redor do mundo. A SA8000 é um sistema abrangente e flexível para a gestão ética dos ambientes de trabalho através de toda cadeia de valor. A certificação SA8000 é baseada nas normas internacionais de ambiente de trabalho presentes nas convenções da Organização Internacional do Trabalho, na declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e na Convenção de Direito da Criança <<http://www.sa-intl.org>>.

Porém, é necessário entender, de acordo com o comentado acima, que esses critérios muitas vezes são qualificatórios no processo de negociação entre empresas, isto é, permitem que uma empresa seja elegível para fornecer um serviço ou vender um produto. Nesse sentido, as empresas não pagam efetivamente mais para outra que estaria cumprindo alguns critérios básicos da RSE.

É importante ressaltar que, assim como existem empresas de vendas para consumidores que conseguem vantagem competitiva com base na RSE, o mesmo ocorre com aquelas que negociam entre si (business-to-business). Por exemplo, a Aserradero San Martin, uma companhia boliviana de produtos de madeira que vende predominantemente para a América do Norte, após a certificação da FSC conseguiu cobrar de 10% a 15% acima dos preços praticados pelo mercado (CRIANDO VALOR, 2003, p. 14). Entretanto, não é possível supor que essa vantagem da Aserradero se mantenha no médio ou longo prazo. Isso porque, dada a vantagem que uma certificação possa trazer a uma empresa, outras tenderão a buscar essa mesma certificação nivelando o mercado pela obtenção do certificado e baixando o preço pago pelos que procuram esse selo.

Um caso do mundo empresarial que pode ilustrar melhor a evolução das certificações é o processo desenvolvido em torno da Gestão da Qualidade. Nos anos de 1970 e 1980, a gestão da qualidade foi adotada como ferramenta por algumas empresas e o mundo empresarial a encarou como um diferencial competitivo. A confiabilidade superior passou a ser um elemento de valor importante para os clientes e um verdadeiro diferencial para os fabricantes de automóveis japoneses. Entretanto, passadas mais de duas décadas, a qualidade se tornou um pré-requisito para todos os fabricantes de carros (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 244). E assim também para diferentes indústrias, podendo ser afirmado que hoje a qualidade é uma competência necessária para todas as organizações, embora não essencial, ou seja, não é a competência que faz a diferença para uma empresa – podemos basta verificar o número de empresa com certificado ISO: em 2004 mais de 670 mil no mundo com ISO 9001:2000 – versão da norma ISO 9000 atualizada no ano de 2000 <<http://www.iso.org>>.

O que ocorreu na década de 1980 foi que a qualidade despontou como um diferencial, pois, nem todas as empresas podiam oferecer uma constância na qualidade dos seus produtos. Assim, os primeiros que o fizeram, conseguiram um prêmio por esse diferencial. Na medida em que todas as empresas passaram a investir para ter a qualidade em seus produtos e serviços, esse diferencial foi se diluindo no mercado a ponto de tornar-se um requisito básico da competição, e não mais um diferencial.

Por um período de tempo, a Responsabilidade Social Empresarial também poderá ser um diferencial competitivo das organizações e na comercialização entre empresas. Porém, como no caso da qualidade, esse diferencial tende a não se sustentar no tempo assim que outras empresas comecem a empregar a Responsabilidade Social Empresarial através das certificações como prática de gestão. E é justamente isso que podemos ver através dos números das certificações citadas como as mais utilizadas na RSE. Com base em dados levantados no mundo, em 2004 existiam mais de 763 certificações SA8000⁵ <<http://www.sa-intl.org>>, mais 3.000⁶ certificados FSC <<http://www.fsc.org>> e mais de 90.000 certificados ISO 14001 <<http://www.iso.org>>.

Segundo Fombrun (1996), existem duas lógicas que balizam o aumento do valor de uma empresa a partir de ações socialmente responsáveis: a da criação da vantagem competitiva, aprimorando a capacidade da empresa em atrair e manter recursos; e a de minimizar os riscos de perda de reputação. O que parece acontecer nos casos de relacionamento entre empresas é que a RSE é considerada muito mais um instrumento para minimizar o risco do que como uma alavanca para negócios. Podemos citar como exemplos os casos da Sadia e da Perdigão no relacionamento com seus fornecedores (MACHADO FILHO E

⁵ Vale ressaltar que dado a sua natureza esse tipo de certificado é mais demandado de empresas em países em desenvolvimento, sendo os destaques de certificação o Brasil e a China e existindo poucas certificações nos países em desenvolvimento como Estados Unidos e Europa. Além disso, esse certificado foi criado em 1997, relativamente novo comparado com a FSC criado em 1990 e a ISO 9000 criado na década de 80.

⁶ Deve ser levado em consideração que os certificados da FSC são específicos a produtos florestais o que limita o número de empresas que possam requerer esse certificado. A diferença do número de certificação FSC comparado com o número de certificação ISO 14001 se dá uma vez que a ISO 14001 pode ser aplicado a todo tipo de indústria.

ZYLBERSZTAJN, 2003). Tendo em vista o grau de exposição dessas empresas, possuir a RSE significa diminuir eventuais questões que poderiam desencadear um dano à sua imagem ou à sua reputação, afetando o seu comércio no Brasil e nos diferentes países para os quais exportam.

Assim, da mesma forma que não estabelece uma diferenciação perante os clientes, a Responsabilidade Social Empresarial também não promove um diferencial frente aos concorrentes. Primeiro porque os clientes não a valorizam ou simplesmente a valorizam como básica. Segundo porque não é possível, entre duas empresas que tenham Responsabilidade Social, haver uma que se diferencie como a mais socialmente responsável.

Assim, a RSE é uma competência necessária para as empresas enfrentarem o ambiente turbulento e de maior complexidade da atualidade. No entanto, uma ampla maioria das empresas não cumpre os requisitos necessários para ser uma competência essencial.

Como competência básica, é de se esperar que a Responsabilidade Social Empresarial acarrete benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações. Porém, por não ser fonte de vantagem competitiva, não deveria trazer um maior retorno financeiro para as empresas que a adotam.

Entretanto poderia haver exemplos a serem citados, como o da empresa Native, em que a RSE poderia ser considerada uma competência essencial da empresa. Neste caso específico, dado que a Responsabilidade Social Empresarial seria uma competência essencial e, por conseguinte, uma vantagem competitiva, seria de se esperar um retorno financeiro melhor em relação a outras empresas.

Para melhor avaliar esse ponto e nos permitir verificar mais especificamente em quais critérios a RSE seria uma competência das organizações vamos analisar as conclusões sobre o retorno financeiro das organizações que adotaram a sua prática.

4 O RETORNO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Por trás do desenvolvimento e da força que a Responsabilidade Social Empresarial representa atualmente existe o conceito de que o sucesso e a saúde de uma empresa não estão relacionados somente às medidas financeiras adotadas, mas, também, às ações sociais e ambientais. Esse conceito, chamado de Resultado Triplo⁷, foi utilizado pela primeira vez em 1997, em estudo da SustainAbility, consultoria de Responsabilidade Social Empresarial, tendo sido amplamente aceito como nova base e justificativa para a adoção da RSE. No entanto, como argumentam Norman e MacDonald (2003), existe ainda muita paixão e pouca clareza de definição sobre o Resultado Triplo que as empresas devem alcançar com a adoção da RSE.

Em uma primeira análise, ter Responsabilidade Social Empresarial pode significar a internalização de custos que uma empresa normalmente não possuiria. Essa internalização de custos poderia provocar uma diminuição dos lucros ou um aumento de preços repassado para a sociedade. Em ambos os casos haveria uma diminuição do bem-estar gerado pelo modelo econômico clássico. Entretanto, essa visão pode contradizer o conceito de Competências Organizacionais explorado no capítulo anterior.

Por estar mais capacitada a responder às turbulências do ambiente do mercado devido à competência da Responsabilidade Social Empresarial, uma empresa deveria, por essa prática, obter benefícios tangíveis e intangíveis. Devido ao aumento da complexidade interna, e conseqüentemente dos custos, talvez a RSE não possa superar os custos gerados e, caso confirmada essa hipótese, a visão da RSE como competência organizacional poderá ser invalidada.

Esse capítulo tem como foco a análise dos resultados mensuráveis que a Responsabilidade Social poderá proporcionar sob a perspectiva financeira de uma organização, além de complementar a visão entre a RSE e a Competência Organizacional. Analisaremos

⁷ Resultado Triplo vem do termo inglês “Triple Botton Line” que, por sua vez, é um trocadilho de “The Botton Line”, um jargão do mundo dos negócios e que se refere ao lucro. É comumente aplicado para definir qual o resultado final de uma ação ou estratégia de uma empresa, ou seja, o que ela vai gerar nos campos econômico, social e ambiental.

também os argumentos segundo os quais a RSE, por não ser uma competência essencial, não deve ser considerada como geradora de maior crescimento ou de lucro registrado por uma empresa.

4.1 A avaliação financeira da Responsabilidade Social

Ao longo dos anos, diferentes estudos foram conduzidos com o objetivo de avaliar a relação do desempenho social com o desempenho financeiro das empresas. Em 1997 Griffin e Mahon realizaram trabalho que visava a criação de um padrão de análise para os estudos da relação entre o desempenho financeiro e o social, uma vez que até então diferentes critérios e mensuração – tanto do desempenho financeiro como da Responsabilidade Social – foram utilizadas ao longo dos anos (pesquisas indicam a década de 1970).

Em seu estudo os autores realizaram uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema e constataram diferentes resultados na relação entre o desempenho da RSE e o desempenho financeiro de uma empresa. Foram levantados 51 artigos baseados em 62 resultados de pesquisas. De acordo com os autores, tais estudos permitiram a classificação de três resultados:

- a) 33 indicam uma correlação positiva entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro;
- b) 20 indicam uma correlação negativa entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro;
- c) 9 indicam não haver correlação entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro ou, então, o estudo é inconclusivo.

Em um trabalho posterior, Romam, Hayibor e Agle (1999) reavaliaram a classificação de Griffin e Mahon tendo por base critérios diferentes, entre os quais a preocupação de reclassificarem os estudos, considerando o que poderiam ser práticas aceitas de análise tendo por base os padrões vigentes de avaliação.

Essa reavaliação excluiu os artigos nos quais foram adotados indicadores financeiros ou indicadores de resultado de Responsabilidade Social Empresarial inválidos, e incluiu

novos artigos produzidos após a publicação do trabalho de Griffin e Mahon (1997). Foram, ao todo, 46 artigos e 51 resultados. Os resultados da reclassificação de Romam et al. são bastante diferentes do obtido por Griffin e Mahon (1997):

- a) 33 indicam uma correlação positiva entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro;
- b) 5 indicam uma correlação negativa entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro;
- c) 14 indicam não haver correlação entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro ou que o estudo é inconclusivo.

O primeiro ponto a destacar – e que pode explicar o aumento no número de resultados com correlação positiva e a diminuição no número de resultados com correlação negativa – se encontra no fato de que Romam et al. adotaram um critério diferente ao de Griffin e Mahon no tocante à correlação negativa. Na réplica ao artigo de Romam et al., Griffin e Mahon consideraram os artigos em sua natureza própria, ou seja, muitos artigos procuraram analisar a correlação entre o desempenho negativo da responsabilidade social e o desempenho financeiro igualmente negativo (por exemplo, a queda de preço das ações ao se anunciar um acidente ecológico). Para Griffin e Mahon (1997) a existência da correlação desempenho negativo de RSE e desempenho financeiro negativo, determinaria a classificação do estudo como sendo de correlação negativa. Romam et al., por sua vez, reclassificaram esses estudos para uma correlação positiva, uma vez que, segundo eles, o indicativo de ambos os resultados negativos representam na verdade uma correlação positiva.

Independente dos resultados das duas classificações (em sua réplica Griffin e Mahon (1999) discordam dos critérios que Romam et al. utilizaram apontando diferentes inconsistências de análise) chega-se a uma mesma conclusão básica: a inconsistência dos estudos e, conseqüentemente, a sua incomparabilidade. Muitos autores utilizaram diferentes hipóteses na relação desempenho da Responsabilidade Social e desempenho financeiro, com diferentes conceitos e metodologias.

Tanto Romam et al. (1999), como Griffin; Mahon (1997), encontraram dificuldades para realizar a revisão da bibliografia e construir e identificar

um padrão de análise para a comparação dos estudos, uma vez que muitos pesquisadores utilizaram mais de 80 diferentes medidas para avaliar o desempenho financeiro: índices de lucratividade, como por exemplo, receita líquida; índices de retorno ao acionista, como por exemplo, ganho por ação; e índices de utilização de ativos, como o retorno dos ativos, entre outros. Além disso, cerca de 70% dos indicadores foram aplicados somente uma vez, ou seja, por um único pesquisador. Sem a repetição dos mesmos indicadores, é difícil desenvolver uma validação ou estabelecer confiabilidade para a maioria dos indicadores financeiros utilizados (GRIFFIN; MAHON, 1997, p. 11).

Uma segunda dificuldade apontada pelos dois conjuntos de autores e que limita os estudos da bibliografia é a de se determinar o que é o desempenho social para as empresas. É importante notar que muitos dos estudos considerados pelos autores foram realizados antes da fusão da Teoria dos Stakeholders com a Teoria da Responsabilidade Social, no início da década de 1990. Além disso, mesmo os estudos apresentados após essa fusão, não possuíam uma fonte segura para determinar que uma empresa fosse mais ou menos responsável do que outra, tendo por base essa teoria. Assim, conforme apontam Griffin e Mahon (1997) diferentes métodos para definir o que é o desempenho da RSE foram sendo aplicados com a utilização de um único indicador ou de um conjunto de indicadores baseados, por exemplo, na Pesquisa de Reputação da revista Fortune dos indicadores de emissão de poluentes e no Mapeamento da Filantropia das Organizações. Como vimos anteriormente, esses indicadores podem compor a Responsabilidade Social, mas não demonstram como um todo o que é efetivamente a RSE aceita atualmente, uma vez que outras dimensões da RSE estão ausentes como, por exemplo, trato com funcionários e relacionamento com clientes.

Portanto, apesar de haver na bibliografia indícios de uma correlação positiva entre o desempenho de Responsabilidade Social Empresarial e o desempenho financeiro, ainda há muito espaço para análise antes que uma conclusão definitiva seja aceita e apresente provas irrefutáveis. Nesse contexto, dificilmente uma afirmação de correlação positiva ou negativa entre RSE e resultado financeiro poderá ser ampliada como uma verdade para todo o universo de empresas.

Ressalte-se, porém, que além dos estudos a partir da bibliografia considerada por Griffin e Mahon, existem dois outros conjuntos de trabalhos que devem ser levados em consideração e sobre os quais falaremos a seguir.

4.2 O desempenho de Carteira de Ações composta por empresas praticantes da Responsabilidade Social

O primeiro conjunto de estudos verificou a relação entre o Desempenho Financeiro e o desempenho da Responsabilidade Social através de carteiras de ações de empresas praticantes da RSE com outras carteiras de ações.

Dentro do universo dos investimentos os índices de ações podem ser considerados como uma estratégia passiva de investimento, na medida em que o investidor não constrói e atualiza sua carteira de ações, mas segue uma composição estabelecida pelos critérios do indicador selecionado (BODIE; KANE; MARCUS, 2002). O mesmo pode ser afirmado com relação aos fundos mútuos. O investimento em um desses fundos pode ser considerado também como uma estratégia passiva, na medida em que essa aplicação advém do agrupamento (pool) de dinheiro dos investidores distribuído em cotas de um fundo com o objetivo de investir em um conjunto de ações de determinadas características, distribuindo aos investidores um valor pró-rata do retorno gerado pelo fundo.

Os mais diferentes tipos de opções de investimentos e indicadores de mercado de empresas praticantes da Responsabilidade Social Empresarial ocupam importantes nichos no mercado financeiro mundial. De acordo com o Social Investment Forum, existem 23 fundos mútuos considerados responsáveis socialmente (compostos por empresas com RSE) movimentando mais de US\$ 100 milhões em ativos.

Como exemplos de indicadores de mercado podem ser citados o FTSE4Good, montado através de uma joint-venture entre o jornal Financial Times e a Bolsa de Valores de Londres <<http://www.ftse.com>>, e o Dow Jones Sociability Index, cujos critérios de classificação já foram abordados no segundo capítulo da presente dissertação. Ambos os indicadores monitoram a valorização das ações de um conjunto de empresas consideradas praticantes da Responsabilidade Social Empresarial.

Muitos desses fundos e dos indicadores de mercado foram criados tendo como base a Teoria do Stakeholder no cerne da avaliação. Além disso, as empresas praticantes de RSE passam por uma análise através de metodologias estruturadas e que, em muitos casos, contam com um processo rigoroso de levantamento de informações e auditoria. Unindo

essa estabilidade de critérios sobre Responsabilidade Social Empresarial ao fato desses fundos e indicadores de mercado trabalhar com um único indicador de desempenho financeiro, a valorização das ações de empresas com RSE, os estudos de desempenho desses fundos e indicadores permitem uma consistência de análise e comparação, podendo assim, responder um pouco mais sobre o quanto a prática da RSE fortalece ou inibe os resultados financeiros das organizações.

Um primeiro alerta a ser feito sobre esses estudos se refere à complexidade não somente de termos e conceitos financeiros aplicados mas aos cálculos utilizados para se chegar aos resultados aferidos. Considerando que o foco da presente dissertação não é o de avaliar a precisão dos resultados, mas sim os indicativos das análises, iremos apenas discorrer resumidamente sobre alguns conceitos financeiros que poderão nos auxiliar nas análises das conclusões que adiante apresentaremos de forma sintetizada.

Como é sabido o investimento no mercado de capitais pode resultar em maior ou menor grau de risco, dependendo da aplicação realizada. Esse risco se refere à probabilidade de um retorno abaixo do esperado (BRIGHAM; GAPENSKI, 1994, p. 146). Historicamente, os dados do mercado de capitais têm demonstrado que os investimentos com menor grau de risco apresentam em média menor retorno do que os investimentos com maior risco (BODIE; KANE; MARCUS, 2003, p. 148). Quando falamos de uma única ação o risco é mensurado pela dispersão dos retornos obtidos pela ação ao longo do tempo. Quanto maior a probabilidade do retorno dessa ação ser abaixo do esperado, maior o seu risco. Quando trabalhamos com um grande número de ações, como é o caso de uma carteira de ações, o risco é considerado de maneira agregada pois a perda com uma ação pode ser recuperada pelo ganho com outra ação.

Portanto, para a análise de investimentos existe uma avaliação da relação risco-retorno. Essa análise visa verificar se o retorno esperado de um investimento é condizente com o grau de risco atrelado a esse investimento. Para uma ação ou carteira de ações ser considerada atrativa, ou seja, boa para ser comprada, é necessário que ofereça um retorno além do estipulado pela relação risco-retorno (BODIE; KANE; MARCUS, 2003), isto é, dado o retorno histórico de uma ação e seu grau de risco histórico, uma ação tem um retorno maior do que seria de se esperar pelos modelos financeiros. Essa diferença entre a taxa de retorno justa e a esperada de uma ação é chamada de alpha. Assim, uma ação com um alpha positivo é atrativa, pois dada a sua relação risco-retorno, ela oferece um retorno acima do esperado devido ao seu grau de risco.

Este mesmo raciocínio vale para uma carteira de ações. Para que a comparação entre duas carteiras de ações tenha significado, não se deve comparar apenas o retorno do investimento de cada carteira. É necessário ajustar o retorno esperado com o risco esperado de cada carteira (BODIE; KANE; MARCUS, 2003) e após esse ajuste realizar as devidas comparações.

Uma das fórmulas empregadas para a comparação entre carteiras de ações é o *Sharpe Ratio*. O *Sharpe Ratio* visa mensurar o excesso de retorno de uma carteira de ações ajustada ao risco total da carteira, composto pelo risco de mercado (que mede a volatilidade da carteira em relação ao mercado) e pelo risco específico da carteira de ações (SHARPE; ALEXANDER; BAILER, 1999). Quanto maior o *Sharpe Ratio* de uma carteira, melhor foi o seu desempenho em relação ao mercado. Entretanto, é importante destacar que a comparação entre carteiras poderá acarretar conclusões erradas se não forem considerados todos os fatores envolvidos nesta análise. Porque em um determinado universo de ações, um gestor de um fundo de ações pode colocar o foco em um subgrupo de ações deste universo, fazendo com que as características de cada carteira não sejam comparáveis (BODIE; KANE; MARCUS, 2003). Ocorre que, por mais que duas carteiras de investimento tenham o mesmo *Sharpe Ratio* – ou seja, o mesmo desempenho comparado com o desempenho do mercado – o conjunto de ações que compõem cada uma das carteiras pode ser diferente fazendo com que o perfil de investimento não sejam iguais entre as duas carteiras, inviabilizando a comparação entre essas duas carteiras perca o sentido.

Outra questão a ser destacada é que depende do perfil do investidor a consideração sobre o que é um melhor investimento (SHARPE; ALEXANDER; BAILER, 1999). Portanto, diferentes análises sobre carteiras de investimento só podem ser consideradas levando-se em conta a aversão ao risco do investido – os objetivos que um investidor está perseguindo e a disponibilidade de recursos que este investidor dispõe. Assim, no mundo de investimentos não existe uma resposta precisa, mas sim uma resposta relativa ao perfil do investidor.

No caso de Índices de Ações, o banco alemão WestLB, em seu estudo *More gain than pain*, de novembro de 2002, atualizado em outubro de 2003, chegou a resultados

interessantes na comparação entre os indicadores Dow Jones e Dow Jones de Sustentabilidade, o primeiro indicador global de sustentabilidade a rastrear o desempenho financeiro dos líderes em sustentabilidade no mundo.

Ao comparar o *Sharpe Ratio* de um dos índices Dow Jones, o Dow Jones STOXX – composto por ações européias – com o *Sharpe Ratio* do DJSI, conjunto de ações das empresas do Índice STOXX 600 que passaram pelo filtro da RSE, o estudo identificou que o desempenho do DJSI é equivalente ao de outros índices Dow Jones. Do ponto de vista da relação risco-retorno, o indicador não possui um *Sharpe Ratio* destoante dos outros conjuntos de índices Dow Jones analisados, sendo que o DJSI apresenta um importante alpha positivo no período analisado, o que significa que o desempenho do DJSI foi maior do que o esperado, ajustado seu risco-retorno.

De acordo com o estudo, fica contestada a idéia de que a RSE é um fator de custo e, por isso, poderia prejudicar o desempenho financeiro. A avaliação demonstra que a Responsabilidade Social Empresarial pode ser considerada um critério independente de avaliação de investimento, ou seja, o filtro da RSE pode ser um critério na seleção das ações de empresas oferecendo um tipo de investimento que agrega valor ao investidor.

Vale ressaltar mais uma vez que, conforme identificamos anteriormente, a análise e conclusão sobre se o filtro da RSE e o DJSI é um melhor investimento do que o investimento em outros índices, depende da aversão ao risco do investido, aos objetivos que um investidor está perseguindo e à disponibilidade de recursos que esse investidor possui.

Infelizmente esse estudo perdeu a chance de analisar uma grande polêmica sobre a valorização do DJSI em relação a outros índices DJ: avaliar se o retorno está relacionado ao fator indústria. Conforme descrito acima, dada a seleção de ações de uma carteira, ela pode gerar um perfil de investimento a partir das características das empresas ou das indústrias selecionadas. De fato, ao se comprar a composição da carteira de ações do DJSI e de outros indicadores DJ, o que pode se verificar é que o DJSI possui um peso maior de ações de empresas de determinadas indústrias (chamado de fator indústria) mais especificamente da indústria de telecomunicações, de tecnologia, de saúde, de financeiro, e de produtos de consumo. Assim, o fator indústria poderia ser a causa da maior

valorização das ações que compõem o DJSI (valorização que, de fato, aconteceu no período analisado), porém nenhuma análise nesse sentido foi realizada neste estudo.

Portanto, apesar de não apresentar uma prova concreta e definitiva sobre a relação entre o desempenho social e o desempenho financeiro, a análise refuta a idéia dessa relação ser negativa e apresenta a RSE como um filtro possível e positivo na seleção de investimentos. Conforme afirma Dr. Hendrik Garz, diretor e estrategista de ações Pan-European do WestLB e um dos autores do estudo:

Na medida em que os ativos intangíveis como marcas, conhecimento e relacionamento se tornam crescentemente importantes, a análise de critérios não financeiros é chave para o desempenho do mercado.

Fonte: Press Release - Zurich, 16/05/2002 - Merrill Lynch and WestLB Panmure Launch Certificates Based on the Dow Jones STOXX Sustainability Indexes.

<http://www.sustainability-index.com>

No caso dos fundos mútuos, existem diferentes pesquisas que apontam para essa relação. Uma delas, o estudo Investing in Socially Responsible Mutual Funds – menção honrosa em 2003 no concorrido Prêmio Moskowitz, criado pelo Social Investment Forum em 1996, que avalia os estudos sobre os critérios de relevância prática para os investidores em empresas com RSE e apresenta apropriados e rigorosos métodos quantitativos – chegou a conclusões diferentes sobre o análise realizada com relação ao DJSI.

Por meio da utilização de diferentes filtros de RSE, o estudo identificou 50 fundos que poderiam ser considerados compostos de ações de empresas praticantes da RSE e que possuíam um histórico de desempenho de pelo menos 36 meses. O desempenho desses fundos foi comparado ao de outros 894 que não passaram pelo critério da RSE. Para essa avaliação comparativa, foram selecionados e combinados fundos mútuos de ações dos Estados Unidos. A distinção-chave foi feita considerando que o investidor socialmente responsável restringe seu universo de fundos disponíveis para investimentos nos fundos considerados socialmente responsáveis. Assim, ao aplicar o critério da Responsabilidade Social Empresarial na seleção dos fundos, o investidor estaria, na verdade, restringindo o universo de fundos nos quais poderia investir. Para poder entender o que o estudo chamou de custo da restrição (filtro da RSE restringindo a possibilidade de fundos considerados como opções de investimento), foi feita uma comparação da carteira ótima sob o filtro da

RSE – ou seja, a carteira de fundos o melhor *sharpe ratio* considerando apenas as empresas que possuem RSE – com uma carteira com o melhor *sharpe ratio* criada a partir do universo de fundos sem a restrição da RSE, isto é, todos os outros fundos que não passaram por esse filtro.

O estudo conclui que, dependendo dos critérios e das premissas adotadas, o custo relativo ao risco-retorno da restrição ocasionado pelo filtro da Responsabilidade Social Empresarial, pode ser baixo, representando custo de um a dois pontos percentuais por mês (menor desempenho de mercado ajustado ao risco dos fundos com o filtro da RSE do que dos fundos sem esse filtro). Entretanto, se outros modelos financeiros e diferentes premissas forem adotados, esse custo da restrição pode chegar a níveis altos, de pelo menos 30 pontos por mês.

Essa conclusão valida parte dos resultados com relação ao DJSI. No estudo dos fundos, como no caso do DJSI, não aparece um desempenho negativo com a restrição do RSE, mas sim com relação ao mercado menor. Assim, com base nos dois estudos podemos afirmar que a percepção de que a RSE é um inibidor do desempenho financeiro parece não encontrar comprovação.

Por outro lado, parece também não haver uma prova definitiva da boa relação entre desempenho financeiro e desempenho social. Diferente do estudo do DJSI, que aponta um filtro positivo para a seleção de investimentos, a análise do fundo mútuo de ações, apesar de trabalhar com carteiras fictícias, aponta um custo para a restrição da RSE que significa um menor desempenho em relação ao mercado de duas carteiras ótimas de fundos – com e sem a restrição.

Um dos argumentos que poderia ser utilizado para justificar o baixo desempenho de um investimento com RSE estaria no fato de que a análise do fundo mútuo de ações não considera a utilidade não financeira oriunda do se “fazer o bem” ao investir em fundos de ações com a RSE e, dessa forma subestima o custo total líquido do investidor socialmente responsável.

Entretanto, assim como no caso dos índices de ações, e de acordo com a argumentação dos autores do estudo dos fundos mútuos, enquanto os objetivos financeiros de risco-retorno

estiverem em harmonia com o desempenho dos fundos de ações com o filtro de RSE do investidor socialmente consciente, não existe um custo de restrição para esses investidores e, assim, a análise da utilidade não financeira deixa de ser importante.

4.3 A Metodologia do Criando Valor – o *Business Case* para sustentabilidade em mercados emergentes

Um segundo conjunto de estudos consiste em duas amplas análises de casos de RSE estruturadas pela consultoria SustainAbility.

Vislumbrando a dificuldade de mensuração ou associação direta da Responsabilidade Social Empresarial com o retorno financeiro, a consultoria SustainAbility elaborou um estudo através do qual identificou em que áreas a RSE registra maiores evidências de diferentes tipos de retorno para as empresas, avaliando outras dimensões que não somente a financeira.

O estudo, realizado em 2001 – uma iniciativa conjunta da SustainAbility com a UNEP (United Nations Environment Programme) – visou identificar as diferentes ligações entre o desenvolvimento da RSE com diferentes critérios de criação de valor nos negócios. Considerando que a RSE é um conceito multidimensional, o estudo denominado *Buried Treasure* <<http://www.sustainability.co.uk>> procurou identificar como as diferentes dimensões do desempenho da Responsabilidade Social Empresarial afetam cada dimensão de medida do sucesso para os negócios.

Para tanto foram utilizadas dez dimensões de desempenho da RSE e dez medidas de desempenho do sucesso do negócio. As dez dimensões de avaliação da Responsabilidade Social Empresarial foram divididas em cinco grandes temas: Governança, Meio ambiente, Socioeconômico, Engajamento dos Stakeholders e Tema Geral. As dimensões da RSE foram assim descritas:

- a) **Ética, Valores e Princípios** – Representa o grau com que uma empresa define sua ação de acordo com um conjunto tangível de valores e princípios que antecipam e estabelecem um direcionamento em relação às

questões reais e hipotéticas da ética dos negócios e da integridade das corporações.

- b) **Accountability e Transparência** – O grau com que uma empresa tem formalizado e regularmente atua de acordo com extensivos e efetivos sistemas de gestão que comprometam publicamente a empresa a prestar contas a respeito do seu progresso em direção a sustentabilidade.
- c) **Comprometimento com o *Triplo Botton Line*** – O comprometimento e o desempenho total das empresas nas dimensões sociais, ambientais e econômicas.
- d) **Foco no Processo Ambiental** – As políticas adotadas por uma empresa para minimizar qualquer impacto ambiental adverso associado ao seu processo produtivo, através de, por exemplo, mudanças de processos, materiais utilizados ou práticas de gestão.
- e) **Foco no Produto Ambiental** – A extensão com que uma empresa tenha assimilado os princípios ambientais em todo ciclo de vida de sua produção com o desenvolvimento ou redesenho de seus produtos, ou a adoção de uma carteira de serviços para minimizar impactos ambientais adversos.
- f) **Desenvolvimento Socioeconômico** – O grau de utilização dos recursos de uma empresa no desenvolvimento social e econômico das comunidades seja através de investimentos diretos em dinheiro ou suporte, seja disponibilizando parte do tempo de seus empregados para a realização de ações comunitárias ou ainda através de políticas empresariais que gerem capital comunitário, como a contratação de serviços e parcerias locais.
- g) **Direitos Humanos** – O grau de contribuição da empresa para a proteção dos direitos humanos nas regiões em que realiza seus negócios.

- h) **Condições do ambiente de trabalho** – O grau de empenho das organizações em criar um ambiente de trabalho de alta qualidade para seus empregados dentro e fora da empresa.
- i) **Engajamento dos parceiros de negócio** – O grau de relacionamento com seus parceiros de negócio (fornecedores, funcionários, e clientes) para o efetivo desenvolvimento da estratégia sustentável da empresa.
- j) **Engajamento dos não parceiros de Negócio** – A qualidade e quantidade do engajamento de uma empresa com os stakeholders externos (por exemplo, governo e organizações não-governamentais) para aumentar a cooperação e o entendimento mútuo.

Considerando o conjunto total de avaliação – dez dimensões da RSE e dez indicadores da medida do desempenho de sucesso de uma empresa – o estudo identificou quais os impactos do cruzamento entre esses fatores através da revisão bibliográfica, da análise de casos e da experiência da consultoria da SustainAbility. Esse cruzamento resultou na identificação do grau de evidências positivas ou negativas entre as diferentes dimensões da RSE com as diferentes dimensões de sucesso do negócio. Esse conjunto de classificação resultou na avaliação das evidências como demonstrado na figura 3.

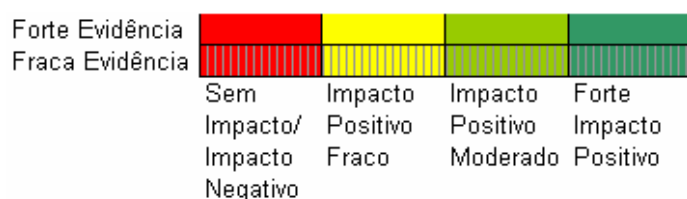


Figura 3 – Evidências
 Fonte: BURIED TRESURE, 2001, p. 6

Através dessa análise, a Matriz de Valor Sustentável do Negócio foi construída conforme a figura 4:

Mudança no Valor das Ações												
			Dimensão de Sucesso de Negócio									
			Direcionadores Financeiros					Desempenho Financeiro				
			Licença para Operar	Inovação	Perfil de Risco	Capital Intelectual e Humano	Reputação e Valor da Marca	Atração de Consumidores	Acesso ao Capital	Eficiência Operacional	Receita	Valor do Acionista
Dimensão de Sustentabilidade	Governança	Ética, Valores e Princípios										
		Accountability e Transparência										
	Geral	Comprometimento com o <i>Triplo-Bottom-Line</i>										
	Meio-Ambiente	Foco no Processo Ambiental										
		Foco no Produto Ambiental										
	Sócio-Econômico	Desenvolvimento Sócio-Econômico										
		Direitos Humanos										
		Condições do Ambiente de Trabalho										
	Engajamento	Engajamento dos Parceiros de Negócio										
Engajamento dos Não-Parceiros de Negócio												

Fonte: BURIED TREASURE, 2001, p. 7

Assim como existe uma visão multidimensional sobre a RSE, o desempenho de uma organização também pode ser visto através de diferentes indicadores. Agrupadas em Desempenho Financeiro e Direcionadores Financeiros (aqueles que influenciam diretamente nos resultados) as dez medidas de sucesso do negócio foram trabalhadas e, em cada uma delas, identificadas as relações com a RSE conforme resumo construído para este trabalho na tabela 3:

Medidas de Sucesso das Empresas	Descrição	Conclusões-chave
Valor do Acionista	Refere-se à mudança nas ações de uma empresa em um determinado período. Está associada à remuneração tanto dos acionistas como dos gestores. É considerada a melhor maneira de mensuração do desempenho da empresa e dos executivos que a gerenciam.	<p>O desempenho da RSE não destrói valor ao acionista. No pior dos casos o impacto da RSE é neutro e em algumas situações agrega valor considerável.</p> <p>O foco no processo ambiental foi a dimensão da RSE que demonstrou ter um forte impacto positivo.</p>

Receita	Representa o combustível da empresa e se refere ao aumento na receita em função de alteração nos preços, no <i>market share</i> de produtos existentes, no acesso a novos mercados ou na vendas de novos produtos e serviços.	<p>O potencial impacto da RSE na receita pode estar subvalorizado devido à falta de pesquisa nesta área.</p> <p>A satisfação dos empregados é uma alavanca-chave de receita.</p> <p>Apesar dos consumidores comumente mostrarem grande interesse em comprar “produtos verdes” isto nem sempre se traduz em comportamento de compra, uma vez que eles não querem compromisso com maiores preços e maior qualidade. Mesmo assim, esses produtos podem gerar diferenças entre aqueles considerados sem diferenciação.</p> <p>Apesar da perspectiva de crescimento para os produtos verdes e éticos, eles parecem m ser limitados a produtos de nichos de mercado.</p>
Eficiência Operacional	Refere-se à habilidade de uma empresa em produzir com eficiência, reduzindo custos e/ou maximizando os recursos produtivos. Esse indicador é o barômetro da saúde de uma empresa.	Pelo menos duas dimensões da RSE podem ser consideradas como grandes redutoras de custos: o foco no processo ambiental e uma atmosfera positiva do ambiente de trabalho.

<p>Acesso ao Capital</p>	<p>O capital é o combustível para o crescimento da empresa e se refere à facilidade com que uma empresa o obtém, seja através de emissão de ações ou da contração de dívidas bancárias.</p>	<p>Um fraco desempenho ambiental reduz o acesso da empresa aos mercados e aumenta o custo ao capital, principalmente nos países onde a legislação segue o princípio do pagamento pela poluição gerada.</p> <p>As diferentes dimensões de desempenho da RSE geram um impacto limitado no acesso ao capital de uma empresa, sendo que a maioria dos líderes de mercado e investidores não considera em suas análises de investimento o desempenho positivo da RSE. Uma única exceção pode ser feita a dimensão de foco ambiental, pois ela é uma das poucas dimensões da RSE em que os líderes de mercado e investidores consideram na hora de avaliar uma empresa.</p>
---------------------------------	---	---

<p>Atração de Consumidores</p>	<p>É uma das responsáveis pela receita futura e está diretamente relacionada à habilidade da empresa para atrair e reter consumidores através de produtos, marcas atrativas, forte reputação e prestação de serviços.</p>	<p>A RSE irá ajudar os consumidores a diferenciar os produtos quando o preço e o desempenho forem iguais. É importante distinguir o comércio entre empresas e consumidores do comércio direto entre empresas.</p> <p>Os consumidores são mais receptivos ao desempenho da RSE, apesar de que ainda uma pequena minoria irá mudar seus hábitos e atitudes de compra para adquirir mais produtos sustentáveis ou evitar os menos sustentáveis.</p> <p>Muitos consumidores obtêm informações sobre o desempenho da RSE através da imprensa ou de grupos da sociedade civil. Por essa razão o desempenho das empresas em relação aos direitos humanos e ao meio ambiente tende a ter um maior peso na escolha de produtos de empresas com RSE. Se um desempenho ruim nessas áreas for divulgado, poderá ser reduzido o interesse do consumidor.</p> <p>As relações entre empresas são menos influenciadas pelo desempenho da RSE apesar da tendência de que ela se torne um importante critério de seleção de parceiros.</p>
---------------------------------------	---	--

<p>Reputação e Valor da Marca</p>	<p>No passado, os maquinários e imobilizados eram os ativos mais importantes de uma empresa. Porém, o panorama mudou em relação aos intangíveis como reputação e marca. Um exemplo a ser citado é o valor da marca Coca-Cola, avaliado em US\$ 8 bilhões.</p>	<p>Apesar de nenhuma dimensão predominar a reputação e o valor da marca são fortemente influenciados por quase todas as dimensões da RSE.</p> <p>Entretanto, poucas pesquisas quantitativas foram realizadas nessa área. Seriam necessárias mais pesquisas deste tipo para fortalecer esse elo e melhor clarificar o real resultado para os negócios que uma melhor reputação e marca trazem para uma empresa através da RSE.</p>
--	---	---

<p>Capital Intelectual e Humano</p>	<p>Refere-se ao conhecimento e às competências acumuladas e assimiladas pelos empregados de uma empresa. Estudos apontam que o talento superior de hoje representa a vantagem competitiva de amanhã.</p>	<p>Condições superiores do ambiente de trabalho são poderosos instrumentos de atração e retenção de talentos. Uma reputação positiva por ações nas áreas de meio ambiente e dos direitos humanos, aumenta a potencialidade da empresa em atrair talentos, consolidando posturas éticas e de integridade.</p> <p>O investimento na comunidade através do envolvimento direto de colaboradores tende a melhorar o desempenho dos funcionários, principalmente com relação à criatividade, à lealdade e à produtividade.</p> <p>A limitação do envolvimento dos funcionários nessas atividades reduz a habilidade da RSE no processo de atração e retenção do capital humano.</p>
--	--	--

Perfil de Risco	<p>Na medida em que as empresas são cada vez mais cobradas por suas ações, o perfil de risco de uma empresa está diretamente relacionado ao custo de capital e um desastre pode trazer custos legais e destruir a sua reputação. Esse item refere-se ao grau de risco a que os ativos tangíveis e intangíveis estão expostos, a desastres potenciais ou gradativa erosão devido ao declínio do negócio no longo prazo.</p>	<p>Juntamente com a reputação e valor da marca, essa dimensão é a mais afetada por um desempenho negativo da RSE.</p> <p>Incorporar as preocupações ambientais no processo de desenvolvimento reduz os riscos e os custos associados a desastres com poluição, bem como os impactos negativos na imagem da empresa que essas externalidades podem ocasionar.</p>
Inovação	<p>A inovação se tornou o cerne da competitividade nos negócios e está relacionada à habilidade da empresa manter uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e entrega regular de novos produtos, serviços ou modelos de negócio.</p>	<p>Existe pouca ligação na capacidade da empresa inovar e o seu desempenho na RSE e está limitada ao desenvolvimento de produtos com foco ambiental. Apesar disso, a abertura à influência externa – como, por exemplo, o engajamento de não-parceiros de negócios (comunidade e órgãos não-governamentais) – pode ser um dos fatores que conduzam à inovação.</p>

<p>Licença para Operar</p>	<p>Refere-se ao nível de aceitação de uma empresa pelos seus stakeholders.</p>	<p>A concessão de licença para operar é altamente dependente do quanto uma empresa é aceita pela comunidade local, pela opinião pública e por entidades não-governamentais. Por essa razão, os fatores de maior peso para a obtenção da licença são os relacionados com direitos humanos, com o meio ambiente e com as atividades junto à comunidade.</p> <p>Entretanto, é importante ressaltar que existe uma dificuldade em definir a licença para que uma empresa possa operar uma vez que não há uma pesquisa conclusiva sobre o tema e a relação com a RSE e o sucesso do negócio.</p>
-----------------------------------	--	---

Tabela 3 – Dez medidas de sucesso nos negócios.

Assim, com base na construção da Matriz de Valor Sustentável do Negócio e no cruzamento de suas dimensões, as principais conclusões do estudo foram as seguintes:

- a) **Impacto Positivo** – De maneira geral, a RSE tem impacto positivo no sucesso do negócio.
- b) **Marca e Reputação** – Das dez medidas de sucesso de negócio, a reputação e o valor da marca se destacam como a ligação mais positiva com a RSE. Isso demonstra que a avaliação da RSE não deve ser focada apenas em medidas financeiras.
- c) **Progresso Ambiental** – Das dez dimensões da RSE, o foco no processo ambiental é o que possui mais evidências positivas e fortes para o sucesso do negócio. Essa dimensão deve continuar a ter papel predominante na relação da RSE com o desempenho do negócio.

- d) **Resultados Financeiros** – Ligações positivas entre a RSE e os resultados financeiros foram encontradas. Isso significa que a relação da RSE com o sucesso do negócio não deve estar alicerçada apenas em medidas indiretas ou intangíveis.
- e) **Medidas Múltiplas** – As relações são mais fortemente identificadas quando múltiplas medidas de sucesso de negócio são consideradas.
- f) **Estratégia de Negócios** – A ligação entre a RSE e o sucesso dos negócios é mais forte quando a Responsabilidade Social Empresarial é incorporada à estratégia do negócio e não apenas considerada como uma iniciativa isolada dentro da empresa.
- g) **Ovo e Galinha** – A relação causa-efeito entre o desempenho da responsabilidade social empresarial e o sucesso dos negócios expresso na questão se as empresas mais prósperas são as mais responsáveis, ou as mais responsáveis são as mais prósperas ainda não pode ser definida.
- h) **Trabalho em Andamento** – o debate dos resultados ainda está em construção e o estado atual das pesquisas oferece apenas respostas parciais. A relação entre a RSE e o desempenho financeiro está bem documentada, porém em poucos casos. Na maioria dos casos essa relação é tratada apenas como uma especulação. Isso ocorre em função de diferentes fatores como o da constatação de que as relações positivas são fracas ou moderadas, de que existem fortes falhas nas pesquisas, principalmente na definição de dimensões de desempenho da RSE e na definição de algumas métricas de sucesso de negócio.
- i) **Gap da Pesquisa** – O ponto frágil do estudo em questão é a falta de medidas robustas e amplamente aceitas da RSE.

No ano de 2004, por iniciativa conjunta da SustainAbility, do Instituto Ethos e do IFC, foi construída uma versão da Matriz de Valor Sustentável do Negócio para os mercados emergentes. Considerando mais de 240 casos de 176 empresas em cerca de 60 países,

incluindo África, Ásia, Europa Central, Europa Oriental e América Latina, o estudo teve como objetivo identificar as oportunidades abertas para as empresas que adotam a RSE.

Assim como a Matriz de Valor Sustentável do Negócio, foi criada uma nova matriz, denominada Matriz de Ambiente de Negócios para a Sustentabilidade, que identifica a evidência das relações entre a RSE e o sucesso nos negócios (figura 5). Foram considerados, nessa matriz adaptada, tanto os fatores de sustentabilidade quanto os de sucesso nos negócios pertinentes aos países emergentes (figura 6).

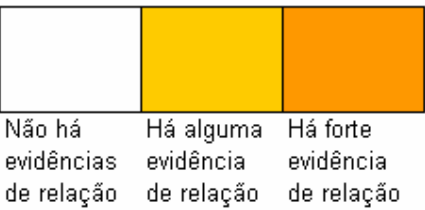


Figura 5 – Evidências consideradas na Matriz do Ambiente de Negócios para a Sustentabilidade
 Fonte: CRIANDO VALOR, 2003, p. 31

Matriz de ambiente de negócios para a sustentabilidade		Fatores de Sustentabilidade						
		Governança e engajamento		Foco ambiental		Desenvolvimento Socioeconômico		
		Governança e gestão	Engajamento dos stakeholders	Melhoria ambiental do processo	Produtos e Serviços ambientais	Crescimento da economia local	Desenvolvimento da Comunidade	Gestão de recursos
Fatores de Sucesso no negócio	Crescimento de Receitas e acesso ao mercado							
	Economia de Custos e produtividade							
	Acesso ao capital							
	Gestão de riscos e licença para operar							
	Capital humano							
	Valor da marca e reputação							

Figura 6 - Matriz de Ambiente de Negócios para a Sustentabilidade
 Fonte: CRIANDO VALOR, 2003, p. 31

O estudo revelou a existência de várias relações-chave nas quais o grau de evidências era maior. Na tabela abaixo, o resumo construído para este trabalho dessas evidências:

Relações-chave com forte evidência	Descrição
<p>Economia de custos com redução dos impactos ambientais e tratamento adequado aos empregados</p>	<p>A promoção de melhorias ambientais leva a uma redução de custos através, por exemplo, da diminuição no consumo de energia e de materiais, a redução dos custos gerados com a poluição – taxas, licenças e multas por infringir regulamentações ambientais. Uma maior produtividade do capital e do trabalho também pode estar associada à melhoria no processo ambiental.</p> <p>A gestão de recursos humanos eficiente, por meio de práticas como salários justos, oportunidades de treinamento e benefícios relativos à saúde e à educação dos familiares podem aumentar a disposição e a produtividade da equipe e, ao mesmo tempo, reduzir faltas ao trabalho e a rotatividade de pessoal.</p>

<p>Aumento de receita por meio de melhorias ambientais e de benefícios para a economia local</p>	<p>No caso das melhorias ambientais dois caminhos foram identificados: o primeiro se refere ao aproveitamento de resíduos como subprodutos potencialmente comercializáveis; o segundo ao reconhecimento do produtor responsável por meio de certificações para ganhar, ou melhorar o acesso aos mercados nos quais a empresa atua.</p> <p>No caso do desenvolvimento das economias locais, o recrutamento de pessoas da comunidade e a contratação de fornecedores da região podem impulsionar as vendas e originar benefícios para a empresa que passa a ser vista como parte integrante da comunidade.</p>
<p>Redução dos riscos promovendo o engajamento dos <i>stakeholders</i></p>	<p>O trabalho de compreensão dos stakeholders ajuda a empresa a gerenciar melhor as expectativas ambientais e sociais, reduzindo as possibilidades de uma ação civil ou do aniquilamento de uma marca, facilita o acesso ao capital, reduz custos e a vulnerabilidade às mudanças das regras que regulam o mercado.</p> <p>Apesar de essa oportunidade ser mais evidente nas grandes empresas, dado que nelas a expectativa dos stakeholders é maior, existem setores que são mais sensíveis à cobrança dos stakeholders independente do porte da empresa como, por exemplo, as empresas que trabalham na extração de minérios.</p>

<p>Melhoria da reputação da empresa aumentando sua eficiência ambiental</p>	<p>O desenvolvimento de uma eficiência ambiental pode gerar, para as empresas, a conquista de prêmios e reconhecimentos por parte de organizações, governos, agências de avaliação ou pesquisa pública. Essa melhora na reputação das empresas pode muitas vezes estar atrelada à capacidade de atrair capital, humano e financeiro, em redução de riscos, auxiliando no processo de obtenção da licença para operar.</p>
<p>Desenvolvimento do capital humano por meio de uma melhor gestão de recursos humanos</p>	<p>Nos países emergentes, as questões sanitárias constituem um grave foco de preocupação. Problemas de saúde podem levar ao absenteísmo e à perda de pessoal treinado, além de gerar custos com a substituição e treinamento de pessoal.</p> <p>Além da questão sanitária, a gestão eficiente dos recursos humanos pode gerar melhoria na qualidade da mão-de-obra mediante o estabelecimento de políticas e práticas adequadas, como boas condições de trabalho, pagamento de salários justos e benefícios adequados, entre outros.</p>

<p>Melhoria do acesso ao capital por meio de uma governança mais eficiente</p>	<p>A ação de sustentabilidade proporciona diversas possibilidades para a liberação de capital. Por exemplo, os altos padrões de governança são garantias aos financiadores e investidores de que o conselho administrativo está devidamente construído e irá respeitar os direitos dos acionistas e stakeholders.</p> <p>Outro exemplo se refere à tendência das instituições financeiras em exigir cada vez mais evidências de uma gestão mais sólida das questões ambientais e sociais como pré-condição para qualquer negócio.</p>
---	---

O estudo Criando Valor identificou também que a RSE pode representar variados benefícios e retornos para diferentes empresas, dependendo do porte de cada uma delas e do mercado em que atuam, o que demonstramos no quadro a seguir:

Tipos de Empresas	Mercado	Fatores de Sustentabilidade	Impactos
Grandes Empresas	Local	<ul style="list-style-type: none"> - Processo ambiental - Engajamento dos stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia de custos - Gestão de riscos
	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da economia local 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento de receita - Acesso ao mercado
Empresa de pequeno e médio porte e empresários locais	Local	<ul style="list-style-type: none"> - Processo ambiental - Gestão de recursos humanos - Sistemas de gestão, incluindo certificações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia de custos - Acesso ao mercado
	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Produto ambiental - Crescimento da economia local 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento de receitas - Acesso ao mercado

Quadro 1 – Fatores de sustentabilidade x Impacto por tipo de empresa.
Fonte: CRIANDO VALOR, 2003, p. 38.

O que é interessante observar na comparação dos dois estudos é que as empresas de mercados emergentes ainda estão bastante focadas na redução de custos e aumento de receitas de curto prazo; as empresas de países desenvolvidos têm como foco benefícios intangíveis como o valor da marca e a reputação da organização. O quadro abaixo resume as principais diferenças e semelhanças entre os dois estudos:

Semelhanças
<ul style="list-style-type: none"> - A melhoria do processo ambiental é inquestionavelmente o fator mais forte em ambos os estudos, com evidência de grande economia de custos. - A gestão de recursos humanos é uma categoria importante nos dois estudos com uma forte ligação entre condições do local de trabalho, treinamento e aumento de produtividade.
Diferenças
<ul style="list-style-type: none"> - Havia evidências mais fortes para o crescimento de receitas, o acesso aos mercados e a economia de custos nos mercados emergentes. - A valorização da marca e reputação é mais importante e mais fortemente relacionada com a sustentabilidade nos países desenvolvidos. - Capital humano era mais importante nos países desenvolvidos. - O desenvolvimento da comunidade é visto primariamente como um custo fixo (overhead) nos países desenvolvidos. Nos mercados emergentes ele é importante para manter a licença de operação e reduzir riscos.

Quadro 2 – Semelhanças e diferenças nas relações da RSE com o sucesso dos negócios em países desenvolvidos e países emergentes.

Fonte: CRIANDO VALOR, 2003, p. 42 – BOX 10.

Assim, os estudos *Buried Treasure* e *Criando Valor* apontam os diferentes benefícios tangíveis e intangíveis para o sucesso dos negócios gerados pela Responsabilidade Social Empresarial. É interessante notar que esses estudos não procuram identificar as empresas que têm um bom desempenho de Responsabilidade Social Empresarial e dos ganhos que elas podem obter mas, sim, avaliar quais iniciativas de RSE dentro das dimensões analisadas podem gerar um impacto positivo ou não para as organizações. Esse foco permite identificar em quais dimensões de sucesso de negócio é possível se esperar uma maior ligação da RSE e, mais do que procurar um sim ou não na relação entre o

desempenho da empresa e o desempenho da RSE, os estudos procuram identificar aonde existem maiores evidências dessa relação.

4.4 A relação RSE, Competência Organizacional e desempenho financeiro

Como competência básica, a RSE deve proporcionar benefícios às empresas como demonstram os estudos *Buried Treasury* e *Criando Valor*, quando identificam diferentes vantagens tangíveis, como o da redução de custos e melhor acesso ao capital, e intangíveis, como o da melhoria da reputação, relacionados com as diferentes dimensões da RSE. É interessante notar que apesar não nomear a RSE como Competência Organizacional, o relatório *Criando Valor* define a RSE como tal na medida em que denomina a RSE como sendo uma resposta estratégica às mudanças externas do ambiente no qual as organizações se encontram. Assim a análise da relação das diferentes dimensões da RSE e de sucesso dos negócios provê indícios positivos da RSE como competência básica das organizações.

E quanto à RSE como competência essencial das organizações, o que podemos concluir?

Na medida em que a RSE é considerada um critério de investimento – como nos casos da DJSI e dos Fundos com ações de RSE – e a constatação de que esse critério não significa uma redução de ganhos, mas sim um perfil de investimento a ser considerado, há indícios de que a RSE apesar de ser uma competência das organizações não é uma competência essencial.

Na medida em que uma competência essencial é fonte de uma vantagem competitiva das organizações, essa competência deve ser um dos principais geradores de valor de uma empresa. Assim, o constatarmos a dificuldade em relacionar a Responsabilidade Social Empresarial com um maior retorno financeiro das empresas estamos, na verdade, identificando a dificuldade em se relacionar a RSE como competência essencial das organizações.

Um segundo indício de que a RSE não é uma competência essencial, reside na ausência de um consenso sobre o que direciona o desempenho: seria um melhor desempenho da RSE que acarreta um melhor desempenho financeiro ou seria o desempenho financeiro que gera um melhor desempenho da RSE?

Carroll e Buchholtz (2003) sintetizam essa questão, apresentando um quadro sobre a inconclusão a respeito da correlação da Responsabilidade social e o desempenho financeiro. Basicamente existem três visões sobre o retorno financeiro das ações de Responsabilidade Social Empresarial:

- **A Responsabilidade Social Empresarial direciona os resultados financeiros de uma empresa** – “Dentro dessa visão, a RSE seria responsável não só pelo bom desempenho financeiro da empresa como também pela melhora da sua reputação. Entretanto esses estudos ou são inconclusivos ou apresentam falhas em sua metodologia” (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 57).
- **O desempenho financeiro da empresa é o que direciona a Responsabilidade Social Empresarial** – Sob este ponto de vista, a empresa evolui em termos de RSE por ter uma possibilidade de financiamento oriunda de um bom desempenho financeiro. Existe uma forte evidência de que o desempenho financeiro ou precedeu ou foi contemporâneo da Responsabilidade Social Empresarial.
- **Existe uma relação interativa entre desempenho financeiro, Responsabilidade Social Empresarial e a reputação de uma empresa** – Essa visão defende que há uma simbiose entre essas três dimensões e que não há uma forma de separar esses três fatores para uma análise.

Assim, mesmo nos casos da relação entre o bom desempenho na RSE e o bom desempenho financeiro, não poderíamos afirmar que a RSE seja uma competência essencial, isto é, seja um dos principais direcionadores desse resultado.

As evidências da RSE como não sendo uma competência essencial, porém, não invalida a necessidade de uma empresa ter a RSE como competência básica. Entretanto, como vimos

no capítulo 3, existem casos em que a RSE pode ser considerada como competência essencial e para demonstrá-lo vamos analisar os fatores que podem determinar a identificação da RSE como tal.

4.5 Critérios determinantes de retorno financeiro da Responsabilidade Social

Se a Responsabilidade Social, na análise geral das empresas, não pode ser considerada como competência essencial quais poderiam ser os fatores que determinariam a mudança dessa realidade? De acordo com Hamel e Prahalad, a dinâmica da vantagem competitiva está relacionada diretamente com três fatores: a relação com o consumidor, a relação com a concorrência, e a relação com o mercado.

Ao avaliarmos em conjunto os dois primeiros fatores, podemos perceber que a fonte de vantagem competitiva está diretamente ligada à relação dos clientes (ao que eles valorizam) e à vantagem que uma empresa possui frente às outras na briga por esses clientes. Tais fatores determinam que o campo de batalha está relacionado à indústria e ao setor em que a empresa atua, uma vez que é neste nível de agrupamento (indústria e setor) que está a briga pelos clientes e a vantagem em relação aos concorrentes. Assim, para poder identificar se a RSE é de fato uma competência essencial seria necessária a avaliação e a comparação de empresas dentro de uma mesma indústria.

Segundo Griffin e Mahon, uma das principais dificuldades em se trabalhar com os estudos sobre a relação entre o desempenho da RSE e o desempenho financeiro é que esses estudos estão baseados em uma grande quantidade de empresas pertencentes a uma variedade de diferentes indústrias. Conforme apontam os autores, ao analisar uma ampla gama de indústrias, os resultados podem mascarar diferenças na mensuração do desempenho da RSE e do desempenho financeiro que podem ser específicos para empresas de uma determinada indústria. De fato, como demonstra o questionário para a avaliação da RSE do DJSI, existe uma gama de critérios que devem ser acrescidos na avaliação da RSE dependendo da indústria em análise.

A importância em se analisar as indústrias dentro de sua especificidade vem do fato de se reconhecer que empresas de diferentes indústrias enfrentam diferentes configurações de stakeholders e de questões demandadas das empresas. O que está por trás dessa análise, é a constatação de que cada indústria exibe uma unicidade em que a pressão externa inerente a ela cria uma especialização de interesses sociais e com isso, a Responsabilidade Social Empresarial têm questões específicas a serem trabalhadas dentro de cada indústria (GRIFFIN; MAHON, 1997, p. 11). Assim, a análise focada em uma única indústria permite identificar se uma questão específica de RSE é tratada da mesma maneira entre diferentes empresas pertencentes a uma mesma indústria permitindo um mais claro reconhecimento de diferentes desempenhos sociais dentro de uma mesma indústria.

É importante notar que assim como existe uma relação da RSE com a indústria, também existe essa relação quanto ao tamanho da empresa, de acordo com o estudo Criando Valor. Portanto, da mesma maneira que se faz necessária uma separação da RSE por indústria, também se faz necessária uma separação da RSE pelo porte das empresas. Assim, a avaliação sobre se a Responsabilidade Social é uma competência essencial para uma empresa deve ser focada no âmbito do segmento da indústria no qual ela trabalha e no porte da empresa em análise.

Além disso, a separação da análise por segmento de indústria e porte é que traz a vantajosa possibilidade de identificar grupos de clientes ou consumidores específicos de cada segmento mais propensos a pagar um prêmio ou a punir uma empresa por adotar ou não a Responsabilidade Social. Neste contexto mais específico podem surgir critérios determinantes que façam da RSE um elemento de fato diferenciador e não somente qualificador, para os clientes.

Portanto, pode haver casos nos quais a Responsabilidade Social se torne – por fatores de demanda dos clientes e posicionamento da concorrência – uma competência essencial. Por outro lado, essa definição, de acordo com as evidências, não pode ser considerada no âmbito geral de todas as empresas. Para uma melhor identificação dos critérios de como e onde a RSE poderia ser uma competência essencial haveria a necessidade de serem realizados estudos em que fossem consideradas as especificidades de cada indústria, o setor, o porte, bem como a demanda típica dos clientes e consumidores de empresas de um mesmo segmento de indústria.

5 CONCLUSÕES

A incorporação da Teoria do Stakeholder foi um grande avanço na Teoria da Responsabilidade Social Empresarial, pois identifica quem eram os stakeholders com os quais uma empresa precisaria ter relacionamento permitiu uma maior transposição da RSE para a prática empresarial.

A Competência Organizacional é definida como o conjunto de conhecimentos e habilidades corporativas que representa a capacidade de resposta de uma empresa a uma complexidade do ambiente empresarial. Como visto, no corpo teórico da Competência Organizacional existe uma grande base para a incorporação da RSE como Competência Organizacional. Mais além, as avaliações da relação desempenho do sucesso de negócio/desempenho da RSE através da identificação de diferentes benefícios tangíveis e intangíveis que a prática da Responsabilidade Social Empresarial pode trazer, também confirmam a visão da RSE como competência básica das organizações.

É importante observar que diferentes autores fazem referência à relação entre a complexidade, a capacidade de resposta e a RSE, porém sem mencionar diretamente a Teoria das Competências Organizacionais. Essa visão de competências revela ainda mais a RSE como necessária e importante para as empresas e para os negócios.

Quando analisada como competência essencial, as evidências encontradas não parecem direcionar a RSE como tal para as empresas em geral. Existem casos específicos em que a RSE pode se tornar uma competência essencial, porém as pesquisas que fortaleceriam e definitivamente confirmariam essa visão ainda não foram realizadas. Se confirmada essa visão, a RSE para determinadas empresas seria fonte de vantagem competitiva e uma das causas principais do sucesso dessas organizações.

Assim, ao que tudo indica, existe uma resposta aos céticos com relação à RSE. Ao se confirmar a visão da RSE como competência básica das organizações, não existirá mais o preconceito de que a RSE é uma fonte geradora de custos que reduziria o lucro das empresas, um dos geradores do bem-estar social.

Mas, se por um lado parece haver uma resposta para os céticos, também há uma importante mensagem para os que acreditam na RSE. Como demonstrou o estudo *Buried Treasury*, podem existir casos em que a RSE representa impactos negativos para as organizações – no qual a RSE é somente um fator de custo sem benefício para as empresas. Apesar de pontuais, estes casos podem ser considerados como uma exceção na relação entre o desempenho da empresa e o da RSE. Entretanto, é importante manter todos os envolvidos atentos para o fato de que determinados tipos de ação de RSE podem não trazer tantas vantagens sob o aspecto econômico-financeiro mesmo sendo ações necessárias por parte das empresas.

Mais além, não sendo uma competência essencial, a RSE não é responsável pela competitividade das organizações e por isso, não deve ser considerada como um dos fatores-chave para o sucesso das organizações. Assim, uma vez confirmada a visão de que a RSE não é de fato uma competência essencial, a procura por maior retorno da RSE de maneira geral e específica deveria ser cessada. Neste caso, o fato da RSE ser vista como um item básico, não deverá gerar maior demanda ou prêmio dos consumidores e, considerando-se a possibilidade de não ser uma competência essencial, limita o desenvolvimento da RSE nas empresas até onde a cobrança da sociedade possa existir e até onde o modelo econômico clássico aponte maiores benefícios que custos.

O que pode haver sob essas constatações é que talvez a procura por um mundo sustentável esteja muito mais centrada na discussão do modelo econômico vigente e do real papel do Estado, da sociedade e do mundo empresarial, e não somente a cobrança do Estado e da sociedade sobre as empresas – que são apenas um dos agentes da sociedade. O que muitas vezes é esquecido na RSE é que o papel do Estado foi deixado de lado e muito está sendo cobrado das empresas. Esse é um tema mais profundo e tão interessante quanto o discorrido nesta dissertação, porém foge ao objetivo de nosso trabalho.

Neste trabalho, procurou-se mostrar que a Responsabilidade Social Empresarial tem uma base teórica e instrumental que permitiu sua disseminação nas empresas da atualidade. Mais além, essa base teórica encontra respaldo na teoria das competências das organizações. Existem fortes indícios de que a RSE seja uma competência básica, porém existem poucas evidências de que seja uma competência essencial e, portanto, fonte de vantagem competitiva das empresas. A mensagem principal é de que RSE oferece, sim,

benefícios tangíveis e intangíveis, mas para que o mundo se torne realmente sustentável, talvez sejam necessárias mais do que as iniciativas de RSE.

Limitações do Estudo

Ao longo deste estudo, algumas dificuldades e limitações puderam ser identificadas. A mais evidente se refere à complexidade do tema devido às dimensões da RSE. De acordo com o apontado por diferentes pesquisas, a RSE ainda não tem seu conceito formado tanto no meio empresarial como entre os consumidores e os acadêmicos. A própria separação da RSE em diferentes dimensões para a construção das matrizes dos estudos *Buried Treasury* e Criando Valor, representa a mais forte evidência desse fato. Essa dificuldade sobre o tema limita as análises realizadas, pois conforme pudemos constatar, muitos empregam diferentes medidas ao considerar a RSE. Entretanto, com o passar dos anos essa limitação deverá ser superada com a evolução dos conceitos da RSE e de novos estudos sobre o tema, criando um consenso junto a todos os públicos.

Uma segunda limitação se refere à ausência de pesquisas mais amplas com os consumidores e empresas. Muitos trabalhos foram realizados sobre o assunto, mas talvez exista apenas uma grande pesquisa mundial com consumidores – The 2005 Corporate Social Responsibility (CSR) Monitor – e raras pesquisas sobre o porquê, quando e quanto as empresas valorizam a RSE na relação comercial entre empresas. Entender o perfil e a mudança ou não dos hábitos e atitudes dos indivíduos, bem como o direcionamento das empresas sobre o tema é tão importante quanto tentar medir a relação entre o desempenho da RSE e a o desempenho financeiro. Isso porque, sem essa visão e levando-se em consideração a grande divulgação em torno da RSE, seria de se supor que em todas as partes, o mundo estaria mais ávido por RSE e todos os consumidores e empresas estariam dispostos a pagar mais ou prestigiar a RSE. Entretanto, como apontado nas pesquisas essa parece ser muito mais uma vontade, ou uma tendência não confirmada, do que uma realidade.

Existe, sem dúvida, uma maior preocupação dos consumidores em torno do tema, porém ela parece estar mais atrelada à punição das empresas que demonstrem um mau desempenho na RSE do que à procura e à incorporação da RSE como parte do perfil de compra. Entretanto, partir das premissas certas é fundamental para que o caminho traçado

seja o correto e as pesquisas apontam que talvez exista um trabalho tão grande de conscientização dos consumidores quanto a conscientização das empresas quando o tema é Responsabilidade Social Empresarial.

Uma última limitação, amplamente abordada no quarto capítulo se refere à não realização dos estudos sobre a relação entre desempenho da RSE e desempenho financeiro específico de acordo com o segmento industrial e o porte da empresa. Pesquisas nesse sentido poderiam contribuir para um melhor entendimento sobre a RSE, quais as diferentes formas que pode assumir e quais dimensões são mais importantes para cada segmento industrial. Mais além, essa avaliação, conjugada ao que é valorizado pelos clientes e consumidores em cada tipo de indústria, poderia esclarecer melhor quando e por que a RSE pode ser uma competência essencial.

Indo além, apesar de ser uma competência básica, a RSE não deve, necessariamente, trazer o mesmo tipo de benefícios para todas as empresas. Conforme visto e aponta o estudo “Criando Valor”, o tamanho e natureza das empresas parecem indicar diferentes relações entre a RSE e o sucesso dos negócios. Assim, outro fator a se constatar também é a ausência de estudos e análise mais específicos, por porte e tipo de indústria, que melhor identificaria a relação RSE e sucesso das empresas.

Sugestões para Pesquisas

Sem dúvida a realização de pesquisas junto a consumidores e clientes, além da pesquisa do desempenho da RSE comparando empresas do mesmo segmento industrial teriam muito a contribuir com a Teoria da RSE. Por outro lado, uma pesquisa sobre a visão mais ampla da RSE na sociedade também teria muito a acrescentar ao tema.

Podemos afirmar que a RSE oferece benefícios para as empresas e para a sociedade, mas algumas questões podem e devem ser analisadas de maneira a ampliar a visão sobre o tema. Por exemplo, quais são e quão mensuráveis são seus benefícios para a sociedade? Existem alternativas mais eficientes para o tripé empresa-Estado-sociedade do que a RSE? Se a resposta for positiva, em quais situações? Se negativa, por quê? Quais os limites da RSE ao oferecer benefícios para a sociedade e até que ponto ela apenas evita malefícios?

Avaliar as alternativas e complementos aos estudos da RSE não visam eliminar o papel e a responsabilidade das empresas com relação ao tema mas, sim, contribuir para um único objetivo: o do desenvolvimento sustentável.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, I.; MACDONNELL, E. *Implementing strategic management*, 2nd edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1990.

BALANÇO ANUAL. *Gazeta Mercantil*, 2004.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A.J. *Investments*, 5th edition. United States of America: MacGraw-Hill Higher Education, 2002.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*, 254 p. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L.C. *Financial management – theory and practice*, 7th edition. United States of America: International Edition, 1994.

BURIED TRESURE: Uncovering the business case for corporate sustainability (2001). The United Nations Environment Programme (UNEP) e SustainAbility.
<<http://www.sustainability.co.uk>>

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility - Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v.38, n.3, p.268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K.. Ethics and stakeholder management. *Business and Society*. Cincinnati: South Western College Publishing, 2000.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Ethics and stakeholder management. *Business and Society*. Cincinnati: South Western College Publishing, 2003.

CRIANDO VALOR: o *Business Case* para a sustentabilidade em países emergentes (2003). SustainAbility, International Finance Corporation (IFC) Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (organização da primeira edição em português).

<<http://www.sustainability.co.uk>>

DAVEDPORT, K. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business and Society*, v. 39, p. 210-219. Chicago, 2000.

DOW JONES STOXX *Sustainability Indexes Guide* – Version 5.0, sept., 2005.

<<http://www.sustainability-index.com>>

DOW JONES *Sustainability World Indexes Guide* – Version 7.0, sept., 2005.

<<http://www.sustainability-index.com>>

DRUKER, P. F. *The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and world view*. New York: Harper Business, 1989.

FOMBRUN, C. Reputation: realizing value from the corporate image. Boston: HBS Press, 1996 apud MACHADO FILHO, C.A.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações. Série de Working Papers .Working Paper N° 03/024. São Paulo: USP, 2003.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholders approach. Boston: Pitman, 1984 apud MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. (Out/1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.853-886. Mississippi State, 1997.

GARZ, H.; VOLK, C.; GILLES, M. More gain than pain SRI: sustainability pays off. Research department of WestLB AG, 2002.

<<http://www.sustainability-index.com>>

GARZ, H.; VOLK, C.; HORST, S. Inside SRI – Update ‘More gain than pain’ & a fresh look at new index structures. Research Department of WestLB AG, 2003.

[<http://www.sustainability-index.com>](http://www.sustainability-index.com)

GECZY, C.; STAMBAUGH, R. F.; LEVIN, D. Investing in socially responsible mutual funds. Menção Honrosa 2003 do Prêmio Moskowitz, 2003.

[<http://www.socialinvest.org>](http://www.socialinvest.org)

GRIFFIN, J.; MAHON, J. (1997) The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate – Twenty-Five years of Incomparable Research. *Business and Society*, v.36, n.1, p.5-31.

_____. Painting a Portrait – a Reply. *Business and Society*, v.38, n.1, p.126-133, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO ETHOS de Empresas Responsabilidade Social e INSTITUTO AKATU pelo Consumo Consciente, 2004. Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro, 2004.

[<http://www.uniethos.org.br>](http://www.uniethos.org.br)

JONES, T. M. An integrating framework for research In Business Society: a step toward the elusive paradigm? *The Academy of Management Review*, Misissipi State, v.8, n.4, p. 559-556, 1983.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*. Chichester, v.22, Iss. 1, p. 75, Jan /2001.

MACHADO FILHO, C.A.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações. Série de Working Papers. Working Paper Nº 03/024. São Paulo: USP, 2003.

<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.; COLEMAN, G. A *cidadania corporativa*. Rio de Janeiro: QualityMark Editora Ltda., 2001.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. (Out/1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, v.22, n.4, p. 853-886, 1997.

NORMAN, W.; MACDOLNARD, C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. IN Press, *Business Ethics Quartely*, 2003.

PRESS RELEASE - Zurich, 16/05/ 2002 - Merrill Lynch and WestLB Panmure Launch Certificates Based on the *Dow Jones STOXX Sustainability Indexes*.
<http://www.sustainability-index.com>

PRESTON, L.; DONALDSON, T. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *The Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65-91. Mississippi State, 1995 apud CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Ethics and stakeholder management. *Business and Society*. Cincinnati: South Western College Publishing, 2003.

ROMAN, R.; HAYIBOR, S.; AGLE, B. The relationship between social and financial performance – Repainting a Portrait. v.38, n.1, p.109-125. *Business and Society*, 1999.

SHARPE, W.; ALEXANDER, G. J., BAILEY, J. V. Investments – 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

SOLOMON, R.C. *The new world of business: ethics and free enterprise in the global nineties*. United States of America: Littlefield Adams Quality Paperbacks, 1994.

THE ECONOMIST na edição de 22/01/05.

WEBER, M. The theory of social and economic organization. New York: Free Press, 1947 apud MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. (Out/1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, v.22, n.4, p.853-886. Mississippi State: *The Academy of Management Review*, 1997.

WHEELER, D.; SILLANPÄÄ, M. The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. Great Britain: Pitman Publishing, 1997 apud BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*, 254 p. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

<<http://www.ethos.org.br>> – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

<<http://www.fsc.org>> – Forest Stewardship Council.

<<http://www.ftse.com>> – Joint-venture entre o jornal Financial Times e a Bolsa de Valores de Londres criado para construir um conjunto de indicadores que mensuram o desempenho de empresas com reconhecido padrão de responsabilidade social.

<<http://www.iso.org>> – International Organization for Standardization – órgão responsável pela elaboração dos padrões de certificação de qualidade – ISO 9000 nas suas diversas versões e ISO 14001.

<<http://www.globescan.com>> – Empresa GlobeScan de pesquisa e monitoramento de percepção e tendências da opinião pública e dos stakeholders focado na reputação das empresas.

<<http://www.sa-intl.org>> – Social Accountability International – órgão responsável pela certificação da SA8000.

<<http://www.pwc.com>> – PriceWaterhouseCoopers

<<http://www.socialinvest.org>> – Social Investment Forum.