

Área temática: Gestão Socioambiental

Título do trabalho: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E SUA INTEGRAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO

AUTORES

MARCOS PATTA BARDAGI

FEI

marcos.bardagi@nsn.com

DANIELA CARDIM SCACCHETTI

FEI

dani.cardim@uol.com.br

Resumo

Neste artigo fazemos um resgate histórico do tema da responsabilidade social empresarial (RSE) desde o seu surgimento e do emblemático artigo de Milton Friedmann, com a célebre frase “*A responsabilidade social da empresa consiste em aumentar seus próprios lucros*”, (FRIEDMANN, 1970). Acompanhamos sua evolução, mundialmente, e sua inserção no mercado brasileiro. Olhamos para a evolução do papel das organizações e para as forças que exercem pressão sobre as empresas a respeito do tema, sejam elas oriundas da sociedade civil, do mercado, do governo ou de outros “*stakeholders*”. Visitamos o conceito de RSE e avaliamos sua vinculação com a geração de valor e com o mercado investidor. Examinamos a pauta da gestão empresarial e procuramos, ao longo do artigo, definir se podemos considerar a RSE um tema amplamente aceito e integrado a esta pauta, e, além disso, aderente às estratégias competitivas. O fazemos, principalmente, através da análise de pesquisas recentes publicadas sobre o tema no Brasil e à luz de artigos e publicações sobre o tema. Tecemos algumas considerações finais e sugerimos caminhos para o aprofundamento de novas pesquisas.

Abstract

In this paper we make an historical review of the concept of the corporate social responsibility (CSR) of the firm since its appearance and put some focus on the famous article from Milton Friedmann, in which he explores that “the social responsibility of the firm is to maximize its profits” (FRIEDMANN, 1970). We follow its evolution and more specifically its insertion in Brazil. We look at the forces that are currently putting pressure on the companies about this issue, independently whether they come from society, from government or from other stakeholders. We visit the concept of CSR and evaluate its relation with the concepts of value generation and the investors’ market. We examine the management attention to the question of CSR, trying to define whether CSR is really integrated to the management agenda and to the strategic focus of the firms, mainly via the analysis of recent researches in Brazil, as well as based on recent publications about the issue. We elaborate then some final considerations and pave the way for additional, and deeper, investigations.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial, Gestão, Stakeholders.

Introdução

Embora pareça, para a maioria, tema recém surgido, é desde meados dos anos 50 do século passado que temos a discussão de qual seria a extensão das responsabilidades empresariais no que tange a seus impactos na sociedade, como nos mostra a obra seminal “*As responsabilidades sociais do homem de negócios*” (BOWEN, 1953), reconhecida por CARROL (1979) como fundadora do termo responsabilidade social. Sem alcançar grande notoriedade, pelo menos mediaticamente falando, a discussão segue fria até o início dos anos 70 quando Friedmann dá o seu veredicto a respeito do tema: “*A responsabilidade social da empresa consiste em aumentar seus próprios lucros*”, (FRIEDMANN, 1970). Uma frase que definiria de forma cabal a verdadeira essência do capitalismo - o mercado e sua mão invisível deveriam tratar do resto. A regulamentação de outros aspectos da vida social caberia, sob esta ótica, ao restante da sociedade civil e ao Governo. E a lucratividade da empresa e sua constante reinversão em novos processos e produtos seria a própria garantia de sua permanência entre nós.

Friedmann, sem dúvida, acerta muito, pois uma empresa lucrativa, além de fazer o bem aos seus acionistas, é uma empresa que gera empregos, recolhe tributos e, através destes processos, fomenta o desenvolvimento. Ninguém haverá de negar que estes elementos por si só representam ótimas contribuições para a sociedade. É preciso, porém, que se compreenda que Friedmann faz esta observação sob a ótica da legislação americana, diante da qual os administradores de empresas estão obrigados a decidir sempre no interesse da maximização do lucro. E que toda e qualquer ação que não possa ser comprovada como tendo esta finalidade pode ser interpretada como “desvio de conduta”. Ou seja, ao pé da letra, a responsabilidade social, por ensejar ações sem fins lucrativos, é o mesmo que desviar recursos da empresa. Pode até ser moralmente correta, mas legalmente poderia ser duvidosa. Até este momento, a geração de lucro e RSE são excludentes. Posteriormente, esta abordagem foi denominada a abordagem do acionista (*shareholder approach*), (MARREWIK, 2003).

Como veremos mais adiante, com o novo ambiente empresarial e as pressões da sociedade pós-industrial, que apelam para uma reorientação da RSE nas empresas (TENÓRIO, 2004), esta abordagem se mostra insuficiente.

Mas qual seria a definição de RSE?

Entendemos que é importante compreender melhor este conceito, pois responsabilidade social é um termo muito apregoado e divulgado com sentidos e amplitudes variados. Por ser o Instituto Ethos no Brasil uma organização não governamental que melhor vem difundindo e atuando em RSE junto às organizações, consideramos apropriado seguir sua conceituação, e os desdobramentos deste artigo estão baseados nesta escolha.

“A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (Instituto Ethos)

“*Relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona*” ressaltava dois temas importantes: ética e transparência. O conceito aristotélico de ética coloca ética como “fazer o bem”, de forma totalmente vinculada à ação humana – “ética (...) como um código de conduta social que visa o bem” (CHALITA, 2003). Podemos associar no ambiente empresarial o cumprimento da legislação e normas, cumprimento de contratos e compromissos, a concorrência leal e livre, o não uso negativo de lobby e subornos. Já *transparência*, em gestão, está relacionada principalmente à clareza, completude e *timing* de comunicação, com seus públicos internos e externos. Como exemplo basta observar a proliferação dos balanços sociais divulgados anualmente pelas grandes corporações.

O restante do conceito apresentado pelo Instituto Ethos está vinculado ao estabelecimento de metas mais abrangentes, especialmente relacionadas aos temas ambientais e sociais. Podemos afirmar que estes são elementos inovadores incorporados à gestão empresarial, ao objetivo antes único e principal de gerar lucro. O lucro, enquanto metáfora dos resultados financeiros, continua sendo a principal busca da organização com fins lucrativos, como o próprio termo já anuncia, mas perseguir este lucro considerando uma atuação sócio-ambiental responsável faz toda a diferença. Significa, dentre outras possibilidades, alocar recursos (financeiros, humanos) antes dedicados exclusivamente aos processos principais de desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços, também para a criação e manutenção de processos e projetos de RSE.

Seguindo a metáfora do lucro, é emblemático observarmos que, na Língua Portuguesa, o lucro é apresentado no Demonstrativo de Resultados do Exercício. Ora, se são resultados, *resultam* de algo. A diferença está, portanto, na forma como os resultados são gerados, por intermédio de que meios.

Um breve resgate histórico

Desde o início dos anos 70 até nossos dias, podemos dizer que emerge e se desenvolve com extrema velocidade a conscientização da Sociedade para os riscos do esgotamento dos recursos naturais, o desajuste climático e a poluição. Podemos afirmar que os acidentes como o derramamento de óleo do Exxon Valdez (Shell) no Alasca, o vazamento de gás na Union Carbide (Índia), e os acidentes nas usinas nucleares de Three Mile Island (USA) e Chernobyl (Ucrânia) impulsionaram a revisão dos limites de autonomia e responsabilidade das empresas. O combate aos riscos potenciais que possam ser causados pelas empresas passa a ser imperioso, sendo notório o surgimento de ações para este fim. Governo e sociedade se organizam e reivindicam mudanças.

Sob certo aspecto, podemos considerar esta reação como uma volta às origens. Corporações existem desde muito antes do moderno capitalismo e de todo o movimento vertiginoso pós-revolução industrial ter moldado a forma atual das empresas. No berço da sociedade pré-industrial, as empresas eram criadas por meio de outorgas específicas concedidas pelo poder absolutista, a Monarquia. Em 1601, na Inglaterra, a Rainha Elizabeth I concede a licença de operação da Companhia das Índias Ocidentais, tida com a primeira corporação moderna. Note-se que neste ato, o poder público estabelecido concede o direito de operação e mantém a prerrogativa de revogar tal licença se a empresa descumprir com suas obrigações ou causar danos contra o interesse público. A “responsabilidade” da empresa, neste caso, era ilimitada, devendo

todo e qualquer dano ser compensado ao poder público. Somente com a transformação da empresa em “pessoa jurídica”, (em 1850 a Suprema Corte Americana reconhece as empresas como pessoas nos Estados Unidos e o mesmo ocorre na Inglaterra em 1855), é que as responsabilidades passam a ser limitadas, separando-se os papéis da empresa de seus proprietários. Esta dissociação fomenta amplamente o interesse dos investidores em aplicar em empresas, pois já não há mais risco para todo o seu patrimônio, e sim tão somente para aquele capital (*equity*) que ele emprega na companhia em que investe. Este movimento faz com que os investidores cresçam em número e há uma enorme expansão do chamado mercado de capitais. Poderíamos afirmar que tudo segue muito bem por quase 200 anos, mas em 1929 o mercado de capitais conhece uma verdadeira crise.

A partir do famoso *crash* da bolsa de Nova Iorque no ano em questão, 1929, é que o governo norte-americano cria normas e regulamenta mais o controle econômico-contábil das empresas. Nova onda de controle surge na década de 1990, com os casos Enron, Worldcomm e outros, e culminam com a lei Sarbannes-Oxley. Acompanhando estes movimentos coercitivos, (DiMAGGIO,1983), a Bolsa de Nova Iorque não só exige o cumprimento destas normas mas revisa seus instrumentos de avaliação de empresas e suas exigências de práticas de governança corporativa. A Bovespa, no Brasil, assim como outras instituições em todo o mundo, segue o modelo.

Se os governos atuam responsivamente da forma como vimos acima, a sociedade civil também se organiza e reage. Estudos recentes publicados por grupos científicos (IPCC, 2007) projetam o excessivo aquecimento global no curto prazo e suas prováveis conseqüências. Outras preocupações dizem respeito à falta de água potável, diminuição da camada de ozônio, escassez de comida e fontes primárias de energia. Estas publicações, por vezes contraditórias, dividem e confundem a opinião pública entre a incerteza de uma catástrofe e a exposição a mais uma matéria sensacionalista. A emissão de gases dos últimos anos nos EUA, que não assinou o protocolo de Kyoto, teria como conseqüência a diminuição da camada de ozônio na Inglaterra, que assinou o protocolo de Kyoto. A distância física e temporal entre atitude e conseqüência, a dificuldade de coletar e interpretar dados e até mesmo julgar a veracidade dos estudos apontados, que exigem conhecimento extremamente especializado, colaboram para criar na população um sentimento de insegurança. O ambiente fica então propício para instituições não-governamentais, como *Greenpeace*, se fortalecerem e fortalecer a influência de seus discursos.

Como reflexo destes movimentos político-sociais, temos o consumidor com acesso a mais canais de informação, sofrendo influência das forças coercitivas e normativas acima descritas, e também sujeito às influências da indústria da moda, aos avanços tecnológicos e do marketing nos esportes. Ele passa a, pelo menos em discurso, exigir uma atuação mais socialmente responsável das empresas. (OLIVEIRA, 2004).

Voltando à Friedmann, agora, continuamos afirmando que ele não erra, mas é atropelado pela evolução.

RSE e Gestão Empresarial

Se o Governo, a sociedade civil organizada e o consumidor exigem um reposicionamento da empresa quanto à responsabilidade sócio ambiental, podemos concluir que este tema está incluído na pauta da gestão empresarial?

Já em 1993, ao analisar as razões para o fracasso de certas companhias e o sucesso de outras vemos emergir a chamada administração de vanguarda, que incorpora elementos novos à gestão, entre eles a responsabilidade social (RIBEIRO,1993).

A pauta da Gestão, porém, sob a ótica das organizações que disseminam critérios de excelência empresarial, como por exemplo, no Brasil a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adquire aspectos mais amplos e abarca desde 2003 a responsabilidade socioambiental. CAJAZEIRA e BARBIERI (2006) pesquisaram se haveria associação entre a busca da excelência empresarial e desempenho sustentável, mostrando que as empresas ganhadoras do referido prêmio realmente se encontram em patamar socioambiental referencial. Vemos, portanto, que a tentativa de incorporar RSE à gestão, empreendida pela FNQ em 2003, foi aceita e incorporada pelas empresas.

Porter, em seu mais recente artigo, analisa a integração da RSE com a estratégia empresarial e vantagem competitiva (PORTER, 2006). A uma atitude responsiva de RSE, reativa às exigências legais e sociais, e inclusive filantrópicas, Porter recomenda a definição de uma pauta estratégica proativa que potencialize a relação com os elos da cadeia de valor. Ou seja, uma ação socialmente responsável que estimule e/ou alavanque uma vantagem competitiva deve ser perseguida, onde o desafio seja promover a relação RSE e lucro como coexistentes, e não excludentes.

Voltando à experiência brasileira da FNQ, dados interessantes reforçam que apesar da aparente aceitação da RSE como elemento integrante da Gestão, os limites existem. Em recente pesquisa, a Fundação Dom Cabral (2007), colheu junto a 30 empresas brasileiras de grande porte e diferentes setores da economia, as evidências de que são grandes as dificuldades das empresas quando se trata de se incluir o conceito de RSE em suas estratégias de negócios, mesmo sendo estas signatárias do Global Compact (pacto empresarial lançado pela ONU) e participantes de índices de sustentabilidade das bolsas de valores.

RSE e mercado investidor

Outro elemento que reforça a pré-disposição em atuar em RSE é justamente a existência de um mercado investidor que busca empresas socialmente responsáveis como opção atrativa para investimento, encontradas nos citados índices de sustentabilidade. Desde 1993 nos Estados Unidos o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI – Dow Jones Sustainability Index), representa um fundo de ações de empresas reconhecidas como portadoras de boas práticas de governança corporativa e de atuação sócio-responsável. A criação de um índice desta natureza no coração do capitalismo de hoje representa nada mais que a institucionalização da Responsabilidade Social para o mercado investidor. No Brasil o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) é criado em 2005 e conta hoje com a participação de 30 empresas. Em plena revisão da composição deste índice, verifica-se um aumento vertiginoso de empresas-candidatas a integrá-lo. Alguns dos assuntos abordados no questionário de avaliação do ISE, abrangem tópicos ligados à gestão responsável, meio-ambiente e governança corporativa. Dentro os quais se

destacam perguntas relacionadas ao *tag along*. Sob a ótica de potenciais investidores, fazer parte do ISE é sinônimo de adoção de práticas modernas, de um estilo de liderança transparente e virtuoso.

RSE e a criação de valor

Podemos afirmar que, desde sempre, está, no interior das empresas, a busca por aquilo que gera o lucro. Se ser lucrativo é a meta, como ser lucrativo passa a ser a obstinação do administrador. Segundo Porter (1985), o caminho da lucratividade está na implementação de uma estratégia capaz de gerar uma vantagem competitiva para a firma. A vantagem competitiva, sustenta Porter, surge da capacidade da firma em criar valor para os seus compradores, valor este que exceda o custo da firma em criá-lo. O valor origina-se do preço menor que a firma é capaz de oferecer ao ofertar os mesmos benefícios que a concorrência (liderança por custo) ou dos benefícios únicos oferecidos que neutralizam um eventual preço maior (diferenciação). Woodruff (1997), alicerçado em Porter, advoga que a vantagem competitiva depende da entrega de valor para o cliente, e define valor como a preferência percebida e avaliada pelo consumidor em relação às características do produto, seus atributos, seu desempenho e as consequências de seu uso, de forma sempre comparada com suas expectativas. Incorpora, portanto, o valor desejado e o valor percebido pelo cliente nos diferentes momentos - compra, uso e pós uso. Hax e Wilde II (1999) ampliam o conceito de vantagem competitiva ao sugerir que ela também pode ser criada a partir de aspectos externos ao produto em si. A vantagem competitiva, ainda segundo os autores, pode surgir de uma estratégia focada em soluções para o cliente ou através de uma estratégia que inclua todos os players de um sistema econômico.

Usando-se o conceito de Woodruff, tem-se que “valor é a percebida preferência de um cliente por um produto e seus atributos, performance e consequências, derivados do uso no sentido de facilitar o atingimento de seus propósitos e metas”. Exploreemos este conceito:

1- Preferência por um produto por seus atributos. Poderíamos considerar a RSE um *atributo* de um produto? É possível, mas freqüentemente as empresas não associam as suas ações de RSE a um produto ou serviço específico (marca), e sim à empresa como um todo.

2- Atingimento de seus propósitos e metas. Seria a RSE meta de um cliente? Segundo duas pesquisas recentes sim. A Revista Exame, em sua edição de março de 2005 publica estudo em que os entrevistados respondem que entre as maiores obrigações das empresas estão o desenvolvimento de trabalhos comunitários e o crescimento sustentável. Em nova pesquisa, de 2007, o instituto Ipsos comprova que a responsabilidade social passa ser vista como a maior obrigação do mundo empresarial.

Neste momento julgamos importante diferenciar o cliente-consumidor final (B2C) do cliente-empresa (B2B). Enquanto para o consumidor o tema RSE pode ser ou não um atributo em suas escolhas, o cliente empresa pode transformar a RSE em uma exigência. Grandes empresas no Brasil enquanto clientes exigem de seus fornecedores a comprovação da adoção e prática de diversos quesitos ambientais e sociais. Nestes casos a não adoção implica em desqualificação e não concretização de negócios. Licitações públicas com freqüência atribuem pontuação favorável para a existência de certificados como ISO 14001 e OHSAS 18001.

Considerações Finais

Embora surgida como uma resposta fortemente vinculada a uma exigência legal dos governos para impor limites e atribuir conseqüências à atuação das empresas, ao longo do tempo observamos que a sociedade civil se organizou para exigir uma atuação mais socialmente responsável das empresas. Atualmente, os consumidores e clientes corporativos são sensíveis ao tema, da mesma forma que os investidores. Estes últimos, tão comumente associados a práticas especulativas e exploratórias, validam o tema ao aportar recursos em empresas que compõem fundos socialmente responsáveis.

Entendemos que, assim como tantos outros temas, a RSE vem perdendo seu aspecto inusitado e inovador, que poderia ser utilizado como alavancador de vantagem competitiva, e cada vez mais se incorpora como uma variável componente da gestão. Indagamos, face a este processo evolutivo da RSE, até quando poderá uma empresa ter sucesso sem ser socialmente responsável. Será ela ainda atrativa para os melhores profissionais? Terá ela acesso a recursos financeiros competitivos? Será esta empresa capaz de se posicionar adequadamente? Resistirá à fúria da reação da sociedade civil?

Os questionamentos acima poderia ser objeto de estudo. Em alguns mercados talvez já se mostrem como realidade, em outros talvez ainda não. Entendemos esta situação inerente ao próprio amadurecimento do tema RSE.

Uma reflexão sobre a situação brasileira atual pode ser inferida pela análise das pesquisas citadas neste artigo. Se por um lado as práticas de RSE são demandadas como critério de excelência (FNQ) e facilitam o acesso a recursos junto ao mercado de capitais, por outro lado as práticas empresariais de RSE, conforme apontado pela pesquisa da Fundação Dom Cabral, parecem acontecer de forma dissociada aos demais elementos de gestão e até mesmo de estratégia. Os motivos que justificam essa provável dissociação e até mesmo formas de fortalecer esta integração poderiam também ser objetos de estudo.

Finalmente, poderíamos indagar se não é a RSE uma nova instituição (SELZNICK, 1996), através do qual as empresas buscam legitimidade por meio do benefício que pode resultar de um reconhecimento como empresa possuidora de práticas inovadoras e diferenciadas de gestão e de governança. O fenômeno do *decoupling* (MEYER e ROWAN, 1983), e o processo de institucionalização da RSE poderiam, neste caso, ser objetos de estudo.

Bibliografia

AURORA INSTITUTE. The corporation inside and out, 2002

BOWEN, H. A. *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harpen and Brothers, 1953

CAJAZEIRA, J.E.R. BARBIERI, J.C. Responsabilidade Social e Excelência Empresarial: Um estudo com empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. In: 30º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, ANPAD, 2006.

CARROL, A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional construct. *Business Society*. v. 38, p: 268-195, 1999

CHALITA, G. *Os dez mandamentos da Ética*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003

DiMAGGIO, P. J. POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, April 1983.

FRIEDMANN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, Sept.13, 1970

HAX, A. WILDE II, D. The Delta Model: Discovering new sources of profitability in a networked economy. *European Management Journal*, V. 9, n. 4, p. 379–391, 2001

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Climate Changes 2007: The Physical basis. Paris, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do consumidor*. São Paulo, 2004

MARREWIJK, M. van. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. In: *Journal of Business Ethics*, v.44, p. 95-105, 2003

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (Ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991 [1983].

OLIVEIRA, B. A. C. de. *Fidelização e Valor: uma interdependência inequívoca*. 2004

PORTER, M. *Estratégia Competitiva*. Editora Campus, 1986.

_____. Estratégias e Sociedade. *Harvard Business Review*, n. 12, 2006.

RIBEIRO, C. A. C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 33 p. 46-50, Jan-Fev, 1993.

REVISTA EXAME. A vergonha do lucro. N. 839, Abril , 2005. São Paulo, 2005

SELZNICK, P. Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, v.41, n.2, p.270-277. 1996.

TENORIO, F. (org) et all. *Responsabilidade Social Empresarial*. Rio de Janeiro : Getulio Vargas, 2004.

VIALLI, A. Pesquisa da Dom Cabral revela limites das praticas sociais e ambientais. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 30 maio 2007.

WILCKE, Richard W. An Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis. *The Independent Review*, vol IX, no. 2, Fall 2004.

WOODRUF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153.