
A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho
Decio Zylbersztajn

RESUMO

A questão da responsabilidade social corporativa é alvo de crescentes debates no ambiente acadêmico. É amplamente aceita a idéia de que a atividade de negócios possui uma dimensão ética, além da econômica e da legal. Contudo, não há consenso sobre a natureza da dimensão ética e sobre quem deve responsabilizar-se por ela. Um grupo de acadêmicos defende a visão dos *stockholders*: a idéia é que a única responsabilidade social dos gestores de negócios é incrementar os lucros dos donos das organizações, sem fraudes nem enganar. Outro grupo argumenta com base na visão dos *stakeholders*: os gestores têm deveres para com diversos grupos — clientes, fornecedores, empregados, comunidade —, todos eles afetados pelas decisões da firma. Neste artigo, serão avaliadas essas visões no contexto institucional em que se realiza a atividade de negócios. O ambiente institucional é o principal fator motivacional para induzir o comportamento da firma em relação às questões ética e social. Mudanças nos ambientes institucional, formal e informal, como conseqüência da crescente integração dos mercados, são importantes vetores de mudanças comportamentais das empresas no mundo todo e especialmente no contexto brasileiro. Neste trabalho, dá-se destaque à interface entre ambiente institucional, atividade de negócios, ética, reputação e responsabilidade social corporativa de uma empresa brasileira que atua em negócios agroindustriais (Jari Celulose, empresa do Grupo Orsa). Discutem-se os principais incentivos para a companhia engajar-se em tais programas sociais. Como conclusão, a principal evidência indica que as instituições importam para o desempenho econômico e social dos agentes. O novo quadro institucional, decorrente da evolução tecnológica, especificamente nas comunicações, os novos marcos regulatórios nas questões ambientais e sociais e as mudanças no comportamento do consumidor fazem crescer as preocupações éticas das organizações, induzindo-as a desenvolverem ações de responsabilidade social como uma estratégia para ganhar ou, pelo menos, manter sua reputação.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, ética nos negócios, governança corporativa, Teoria da Agência, *stakeholders*.

Recebido em 26/junho/2003
Aprovado em 18/maio/2004

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho, é Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), Pós-Doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Pesquisador Sênior do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA-USP).
E-mail: capfilho@usp.br; capfilho@terra.com.br
Endereço:
Universidade de São Paulo
Faculdade Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial — PENSA
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 — FEA 1 — Sala G-109
Cidade Universitária
05508-010 — São Paulo — SP

Decio Zylbersztajn é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Coordenador do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA-USP).
E-mail: dezylber@usp.br

1. INTRODUÇÃO

A atividade de negócios possui uma dimensão ética, complementar às suas dimensões econômica e legal. Embora acadêmicos de distintas correntes de pensamento compartilhem essa percepção, o consenso desfaz-se quando se aprofunda o enfoque sobre a natureza dessa dimensão ética. Alguns compartilham a visão dos *stockholders*⁽¹⁾: os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno dos acionistas ou cotistas da empresa. Para atingir tais objetivos, os gestores deveriam atuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado, que demandam eficiência e lucro.

Outra corrente de pensamento argumenta com base na visão dos *stakeholders*⁽²⁾: os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes afetados pela firma, incluindo nesse conjunto de agentes os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas (majoritários e minoritários), a comunidade local, bem como os gestores, que devem ser agentes a serviço desse grupo ampliado. Evan e Freeman (1988) argumentam que a visão neoclássica de que a responsabilidade social das organizações é a maximização da riqueza dos *stockholders* deve abranger uma abordagem teórica mais ampla, incorporando os demais *stakeholders*.

Ambas as visões convergem no sentido de que as empresas têm uma função social a cumprir na sociedade e, dessa forma, possuem atribuições éticas, mas a discordância fundamental é sobre a natureza das atribuições éticas e quem se beneficiará com elas (DIENHART, 2000). É nesse contexto que são debatidas atualmente as atividades de responsabilidade social corporativa.

De acordo com o *Business for Social Responsibility*⁽³⁾ (BSR, 2001), não existe uma definição unanimemente aceita para a expressão responsabilidade social corporativa, mas, de forma ampla, ela refere-se a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente.

O *Business for Social Responsibility* sustenta que o conceito de empresa socialmente responsável aplicar-se-á àquela que atue no ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social no qual a empresa se insere. O Instituto Ethos (2001) corrobora essa definição:

- “A responsabilidade social das empresas tem como principal característica a coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e com o meio ambiente. Ao adicionar às suas competências básicas a conduta ética e socialmente responsável, as empresas conquistam o respeito das pessoas e das comunidades atingidas por suas atividades, o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores.”

Friedman (1970) é um dos principais defensores da visão dos *stockholders*, em contraposição à dos *stakeholders*. O ar-

gumento é que se os administradores incrementam os lucros e utilizam-se deles para aumento do valor da empresa, eles estão respeitando os direitos de propriedade dos acionistas/cotistas das empresas e, dessa maneira, promovendo de forma agregada o bem-estar social. Se os administradores se atêm a problemas de cunho social em decisões do dia-a-dia, por exemplo, podem violar suas atribuições de defesa dos interesses da empresa e interferir na habilidade do mercado em promover o bem-estar geral. O autor argumenta que os gestores podem usar as ações de responsabilidade social como meio para desenvolver suas próprias agendas sociais, políticas e profissionais, às expensas dos acionistas. De acordo com essa visão, os recursos destinados a ações de responsabilidade social seriam mais sabiamente gastos, sob uma perspectiva social, no incremento da eficiência da firma.

A visão crítica da relevância das atividades de responsabilidade social corporativa considera que esses esforços são incompatíveis com o objetivo de maximização de lucro da empresa. Friedman (1970) destaca que o engajamento em atividades de responsabilidade social pode dar origem a um problema de **agência**, ou seja, um conflito de interesses entre o principal (acionista) e o agente (gestor).

A relação agente-principal é sempre conflituosa quando determinado indivíduo (**agente**) age em nome de outro, o chamado **principal**, e os objetivos de ambos não coincidem integralmente (JENSEN, 2000). Assim, numa relação empregador-empregado, o **principal** busca implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento, visando alinhar os interesses do **agente** aos seus. A eficiência nas relações de agência (maior alinhamento) ocorre quando algumas premissas estão presentes:

- Agentes não possuem informações ocultas (ausência de assimetria informacional). O principal sabe o que constitui uma ação eficiente e qual o produto esperado.
- O principal tem completa informação sobre as ações e os resultados.
- Os agentes atuam sob baixo risco (são conscientes do que receberão com a conduta alinhada ao interesse do principal).

As duas primeiras premissas, que embasam uma relação eficiente de agência, estão claramente em choque com os objetivos difusos da teoria dos *stakeholders*, conforme destaca Jensen (2000).

Segundo Sternberg (1999, p.2):

- “Longe de se tornar uma fonte de melhorias, a doutrina dos *stakeholders* é fundamentalmente distorcida, incapaz de prover melhores governança corporativa, desempenho e conduta dos negócios. É intrinsecamente incompatível com a atividade de negócios, e mina sistematicamente os direitos de propriedade e a transparência das atividades. Pode ser usada para racionalizar praticamente qualquer tipo de intervenção governamental, não importando quão intrusiva ou restritiva seja ela.”

Friedman (*apud* BORGER, 2001) sintetiza a visão liberal sobre a questão ética da seguinte forma: o objetivo mais importante dos liberais é deixar os problemas éticos a cargo do próprio indivíduo. Os problemas éticos realmente importantes são os que um indivíduo enfrenta numa sociedade livre — o que ele deve fazer com sua liberdade.

Rebatendo essa afirmativa sobre a questão da ética e da responsabilidade social, os liberais sustentam que a função-objetivo das empresas deve ser sempre a busca do maior retorno possível para os seus acionistas/cotistas, dentro de um conjunto de regras do jogo, no qual o comportamento ético empresarial se limite ao cumprimento delas. Passa a ser uma decisão dos sócios/cotistas, que recebem os retornos gerados pela empresa, o que fazer com tais recursos. O indivíduo pode acumular riqueza ou, alternativamente, distribuir benefícios para a sociedade. Nesse contexto, a decisão ética passa a ser problema intrínseco do indivíduo, não da empresa⁽⁴⁾.

Críticas ao argumento sustentado por Friedman existem, tal como a de Sen (1999, p.31):

- “Por que deveria ser **unicamente** racional empenhar-se pelo auto-interesse excluindo todo o resto? Evidentemente, pode não ser de todo absurdo afirmar que a maximização do auto-interesse não é irracional, pelo menos não necessariamente, mas asseverar que tudo o que não for maximização do auto-interesse tem de ser irracional parece absolutamente insólito.”

Sen (1999, p.35) vai além:

- “Vale a pena comentar — correndo o risco de apontar o óbvio — que negar que as pessoas sempre se comportam de modo exclusivamente auto-interessado não equivale a afirmar que elas **sempre** agem com altruísmo. Seria extraordinário o auto-interesse não ter um papel importantíssimo em numerosas decisões e, de fato, as transações econômicas normais entrariam em colapso se o auto-interesse não desempenhasse um papel substancial em nossas escolhas. A verdadeira questão é se existe ou não uma pluralidade de motivações ou se **unicamente** o auto-interesse rege os seres humanos.”

Em outras palavras, Sen (1999) critica o conceito da racionalidade maximizadora neoclássica, considerando a possibilidade de o altruísmo trazer benefícios para o tomador de decisão.

Alinhado à visão sustentada por Sen, um conjunto de pesquisadores defende que as atividades de negócios estão inseridas em um contexto mais amplo, sendo parte de uma matriz social, com responsabilidades além da perspectiva tradicional de maximização de lucro (FREEMAN, 1984; AOKI, 1984; QUAZI, 1997; CARROLL, 1979; CARROLL, 1999; FOMBRUN, 1996). Esse grupo também tem identificado nas atividades de responsabilidade social corporativa um potencial fator de aumento do valor da empresa, promoção de imagem e reputação, da redução de custos, da elevação do moral de funcionários e da

construção de lealdade por parte dos clientes, entre outros benefícios. Conforme Solomon (2002, p.12):

- “... na ética, a armadilha mais traiçoeira é a polarização entre o que se deve fazer e o que não é do interesse pessoal de ninguém, como se essas coisas fossem necessariamente opostas. O truísmo de que os negócios vão bem fazendo o bem revela uma forma mais correta de refletir sobre essas coisas.”

Nessa perspectiva, a atividade dos negócios deveria incorporar benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos que a empresa busca. Esses trabalhos refletem as boas intenções dos autores, mas em certos casos ignoram a realidade institucional e principalmente a das organizações.

Embora, em princípio, essas visões sobre o comportamento ético e socialmente responsável das empresas tenham naturezas distintas, no presente trabalho parte-se da premissa de que essas divergências são relativizadas em função do ambiente institucional em que a atividade de negócios ocorre. O propósito do presente estudo é tecer uma análise positiva com base teórica definida pela teoria dos incentivos no âmbito da Nova Economia Institucional. Nesse contexto, é relevante a definição que North (1990) oferece para caracterizar a importância do ambiente institucional e sua relação com o desempenho e a conduta dos agentes econômicos num determinado mercado, aplicando essa abordagem à análise da história econômica.

North (1990) define as instituições como sendo os limites que as sociedades se impõem para estruturar as relações políticas, econômicas e sociais. Assim, as instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade) quanto informais (crenças, tradições, códigos de condutas e costumes). O autor procura estabelecer uma relação entre instituições e organizações: as instituições constituem as **regras do jogo** e as organizações são os **jogadores**.

De acordo com essa abordagem, as limitações impostas pelo contexto institucional ajudam a definir o conjunto de oportunidades e, como consequência, os tipos de organizações que serão criadas e sua forma de conduta. As organizações existentes em um determinado mercado e a forma como interagem são influenciadas pelo ambiente institucional. Mudanças nesse ambiente podem levar a mudanças na forma de conduta das organizações e ao surgimento de outras.

North (1990) sugere que as instituições e a efetividade do *enforcement* (fazer valer) determinam os custos de transação entre agentes em um determinado mercado. Instituições efetivas são aquelas que elevam os benefícios de soluções cooperativas ou os custos de defecção, em termos de teoria dos jogos. Quanto aos custos de transação, reduzem os custos de funcionamento do sistema econômico (trocas), aumentando os ganhos do comércio. Nesse sentido, instituições efetivas são aquelas que motivam uma conduta ético-legal das empresas.

Dienhart (2000) propõe um esquema para a estruturação de um modelo que permita melhor entendimento da complexa inter-relação entre os aspectos psicológicos, éticos, econômi-

cos e legais que compõem o ambiente institucional onde se desenvolvem as atividades de negócios, o qual pode ser visto na figura 1.



Figura 1: Construção de Modelo: o Ambiente Institucional e a Atividade de Negócios

Fonte: Dienhart (2000)

Dienhart (2000) propõe que, para entender a inter-relação entre o ambiente institucional e a atividade de negócios, considerando-se a racionalidade limitada dos agentes, é necessária a estruturação de um modelo que integre os elementos que interagem no ambiente institucional (mercado, organizações e indivíduos) e as relações existentes nas dimensões econômica, ética, legal e psicológica. O contexto institucional é que, em última análise, balizará em cada situação a natureza, o grau e o tipo de conduta socialmente responsável que a empresa deverá manifestar mantendo a sua função básica de criação de valor/aumento da riqueza para os seus acionistas/cotistas.

As instituições são, essencialmente, mecanismos sociais que usam regras e princípios éticos, econômicos e legais para coordenar **comportamentos** (DIENHART, 2000). O ambiente institucional (formal e informal) define conjuntos de direitos de propriedade sobre ativos de valor, o que, por sua vez, definirá ações estratégicas das corporações. Um exemplo é a lei norte-americana de responsabilidade civil, que prevê multas para empresas que afetarem a sociedade, o que as leva a ações focalizadas de estabelecimento de normas e códigos de ética internos. Em outras palavras, as instituições afetam as organizações.

Visto de outra forma, a natureza das ações éticas no âmbito das empresas, o ponto central da discórdia entre as visões de *stockholders* e *stakeholders*, passa a ser relativizada. Dependendo do contexto institucional em que a atividade de negócios se desenvolve, o comportamento ético pode ser basicamente o cumprimento de responsabilidades legais. Em outros contextos, a ação social deve ter um escopo mais amplo, incorporando, por exemplo, ações filantrópicas em uma determinada comunidade, quando normas informais previrem sanções aos agentes.

2. A DOUTRINA DOS STAKEHOLDERS E AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O primeiro autor a discutir explicitamente a doutrina dos *stakeholders* foi, segundo Marens e Wicks (2000), Freeman (1984). A gestão com base na teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. O autor propõe a divisão dos *stakeholders* em dois grupos (primários e secundários), de acordo com os direitos estabelecidos nos recursos organizacionais.

Os *stakeholders* primários (acionistas e credores) são aqueles que possuem bem estabelecidos os direitos legais sobre os recursos organizacionais. Os *stakeholders* secundários (comunidade, funcionários, consumidores, entre outros) são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais é menos estabelecido em lei e/ou é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas. A doutrina da teoria dos *stakeholders* baseia-se na idéia de que o resultado final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas os resultados dos acionistas. As ações de responsabilidade social com base na teoria dos *stakeholders* justificam-se, conforme salienta Wood (1991, *apud* JONES, 1999):

- “A idéia básica da responsabilidade social corporativa é que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas e não distintas. Portanto, a sociedade tem certas expectativas em relação ao comportamento e resultados das atividades de negócios.”

Na figura 2, apresenta-se o modelo da doutrina dos *stakeholders* das organizações, conforme proposto por Freeman (2000).

Conforme esse modelo, os proprietários têm uma porção (*stake*) financeira da organização, na forma de ações ou cotas, e esperam algum tipo de retorno por essa porção. O tipo de proprietário, nesse caso, pode variar amplamente, desde o de uma empresa familiar, em que pode ser o próprio gestor e funcionário, até o acionista de uma grande corporação com milhares de acionistas, todos eles tendo determinada porção do capital da organização.

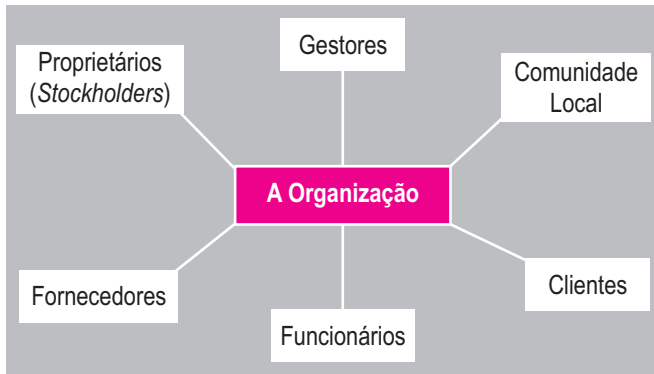


Figura 2: O Modelo da Doutrina dos Stakeholders

Fonte: Freeman (2000)

Os empregos e, em grande medida, a vida pessoal dos funcionários dependem da organização. Em troca de seu trabalho, eles esperam salários, segurança, benefícios, entre outros.

Os fornecedores, considerados como *stakeholders*, são vitais para o sucesso da organização, pois o suprimento de matérias-primas irá determinar a qualidade e o preço final dos produtos. Por outro lado, a organização é cliente de seu fornecedor e também um *stakeholder* dele.

Os consumidores trocam recursos com a organização, recebendo seus produtos e/ou serviços e fornecendo o recurso monetário vital para a sobrevivência da organização.

A comunidade local garante à organização o direito de construir suas estruturas operacionais, plantas industriais, escritórios, recebendo em troca os benefícios de taxas e contribuições da organização. Além disso, a organização deve cuidar para atenuar ou não gerar externalidades negativas causadas à comunidade local, por exemplo em aspectos ambientais, como a poluição do ar e da água.

Freeman (2000) vai além de destacar a importância de os gestores (agentes) atuarem no sentido de maximizar o valor para todos os seus *stakeholders* e propõe um modelo normativo em que os gestores teriam obrigações fiduciárias, não apenas para com os *stockholders* (principais), mas também para com os demais *stakeholders*.

Essa posição de Freeman é contestada por Marens e Wicks (2000, p.18), que vêm exagero nessa posição:

- “As firmas têm autonomia legal para agir proativamente e avançar buscando os interesses de um conjunto de *stakeholders* simultaneamente. A teoria dos *stakeholders* não deve ser encarada como uma antítese ou resposta à ‘teoria dos *shareholders*’ de Friedman, mas como uma teoria mais atrativa, inclusiva e realista de como as organizações empresariais podem e deveriam operar.”

Freeman (2000) não inclui os competidores e o governo em seu modelo; entretanto, destaca que muitas vezes os interesses de competidores em determinada indústria não são

conflitantes, e enfatiza o papel das associações e organizações de classe na busca de interesses comuns.

Fombrun *et al.* (2000) amplia o conjunto de *stakeholders* relacionados por Freeman (2000) para a análise das possíveis conseqüências relativas às oportunidades e à minimização de riscos que as ações de responsabilidade social podem gerar, de acordo com o *stakeholder* envolvido.

O quadro a seguir apresenta um resumo das oportunidades de ganhos e da minimização de riscos de acordo com o *stakeholder* envolvido, a partir de ações de responsabilidade social.

Efeitos das Ações de Responsabilidade Social de Acordo com o Stakeholder Envolvido

| Stakeholder Envolvido | Oportunidades (Ganhos de Reputação) | Minimização de Riscos |
|-----------------------|-------------------------------------|--|
| Comunidade | Criação de legitimidade | Minimizar risco de má aceitação/conflitos |
| Mídia | Cobertura favorável | Minimizar risco de cobertura desfavorável |
| Ativistas | — | Minimizar risco de boicote |
| Investidores | Geração de valor | Minimizar risco de fuga de investidores |
| Funcionários | Aumento do comprometimento | Minimizar risco de comportamento |
| Consumidores | Fidelização | Minimizar risco de má aceitação/desentendimentos |
| Agentes reguladores | Ação legal favorável | Minimizar risco de ação legal |
| Parceiros comerciais | Colaboração | Minimizar risco de defecção |

Fonte: Adaptado de Fombrun *et al.* (2000).

3. A VISÃO CRÍTICA À DOCTRINA DOS STAKEHOLDERS

Jensen (2000) contrapõe-se à teoria dos *stakeholders* que, em essência, proclama que a empresa deve assumir múltiplos objetivos e não apenas a função-objetivo de maximização da riqueza do acionista. A argumentação central da teoria dos *stakeholders* é que os administradores também devem tomar decisões levando em conta os interesses de todos os grupos envolvidos (*stakeholders* primários e secundários).

Jensen (2000) aponta sérios erros conceituais nessa ótica. O autor reitera, na mesma linha dos argumentos apresentados

por Friedman (1970), a lógica de a empresa seguir **apenas uma** função-objetivo, ou seja, a busca da maximização do valor de mercado da empresa (*value seeking*). Segundo Sternberg (1999), a teoria dos *stakeholders* vem sendo apresentada como um modelo “corretivo” dos erros percebidos na governança corporativa e da ética nos negócios, mas, disseminada de forma tão ampla, acaba tornando-se a “nova ortodoxia”.

Entretanto, Sternberg (1999) também levanta severas críticas a essa teoria. A primeira delas está na “obviedade” de alguns pressupostos da teoria, como o fato de as pessoas terem mais interesse em envolver-se em um dado processo quando participam, de alguma forma, seja nos resultados seja no processo de tomada de decisão. A outra pressuposição “simplista”, segundo a autora, é a da própria “complexidade” do mundo dos negócios tomada como um novo paradigma pela teoria dos *stakeholders*. Nesse sentido, Sternberg (1999, p.2) defende que a teoria dos *stakeholders* não estaria, de fato, trazendo nada de novo a ser agregado à teoria tradicional: “esta é uma verdade básica, que as atividades de negócios bem-sucedidas há muito tempo entenderam e respeitam”.

Jensen (2000) sustenta que os múltiplos objetivos da teoria dos *stakeholders* são, na verdade, **estratégias**, e que a criação de valor é o principal objetivo a ser seguido como referência. Na mesma linha apontada por Jensen, Sternberg (1999) chama a atenção para um desvio implícito na teoria dos *stakeholders* que acaba **mascarando** a possibilidade de avaliação do desempenho da gestão: os gestores podem **amparar-se** nos múltiplos objetivos difusos da organização para justificar decisões tomadas que não estejam necessariamente na direção da busca de maximização de valor dos acionistas (*stockholders*), causando um sério desvio na relação agente-principal.

Vale destacar que tanto a argumentação de Jensen quanto a de Sternberg não são, *a priori*, contrárias à prática de ações de responsabilidade social por parte das empresas. Tais práticas, numa visão pragmática, podem servir estrategicamente no processo de busca de valor (*value seeking*) por parte das organizações. Uma vez que a firma não pode ignorar o interesse dos *stakeholders* para atingir os objetivos de maximização, alguns *trade-offs* podem ser aceitos, realocando recursos no curto prazo para suprir os interesses dos *stakeholders*.

Na visão de Jensen (2000), esses são aspectos de estratégia e tática empresarial que não perdem de vista a função-objetivo **única** de criação de valor para a empresa.

No tópico a seguir será explorado o conceito de governança corporativa e suas relações com a teoria dos *stakeholders*, abordando-se em especial a eficiência de diferentes formas organizacionais para lidar com ações de responsabilidade social.

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de Governança Corporativa — que se baseia nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas

(*accountability*) e ética — vem sendo progressivamente difundido no ambiente empresarial. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2001) assim o define:

- “São as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.”

Na visão de Koehn (2001), governança corporativa é a arte de governar empresas de forma que se busquem os interesses de longo prazo da empresa e de seus *stakeholders*. Tendo em vista que as firmas não podem existir sem assegurar a manutenção das relações com esses *stakeholders*, as empresas bem governadas atuam consistentemente no sentido de atender às demandas de seus empregados, clientes, acionistas e comunidade em geral.

É curioso notar que, embora os conceitos que embasam a teoria dos *stakeholders* sejam, em grande medida, convergentes em relação ao conceito de governança corporativa, no sentido de ampliar a voz e a transparência da informação entre os diversos grupos de interesse nas atividades da organização, tal associação não é simples e muitas vezes podem ocorrer situações contraditórias.

Pode-se supor a situação de uma grande corporação, com milhares de proprietários acionistas. Tais acionistas (*stockholders*) podem ter expectativas e interesses distintos conforme a sua porção (*stake*) na organização. Por exemplo, os gestores da empresa podem propor uma determinada ação na comunidade, ou uma política de alocação sistemática de recursos para causas sociais, que não tem consenso entre os proprietários. Muitos poderiam ser contra, seja por não terem informação simétrica de possíveis retornos positivos dessas ações, seja por não compartilharem a mesma visão filosófica sobre a função social das organizações na sociedade. Nessas situações, muitos proprietários podem encarar essas atividades como desvio de recursos e potencial diminuição de seus retornos esperados.

Koehn (2001) nota que os acionistas, na prática, constituem a categoria mais vulnerável entre os *stakeholders*, num mercado livre e aberto. Os clientes que se sentem atingidos pela empresa podem deixar de adquirir seus produtos ou serviços. Muitas das categorias de funcionários são protegidas por sindicatos. Contudo, o acionista que investe na empresa depende exclusivamente dos gestores para proteger e incrementar o valor de suas ações. Nesse sentido, as práticas de governança corporativa constituem uma forma de proteção aos acionistas, especialmente aos minoritários, ante os gestores que conduzem a organização.

Koehn (2001, p. 7) cita algumas práticas de governança corporativa:

- facilitar o processo de voto a todos os acionistas;
- estabelecer, direta e regularmente, a comunicação entre a direção da empresa e os acionistas;
- propiciar adequada informação sobre assembléias para que os acionistas possam participar;

- possuir uma auditoria independente e forte;
- apresentar informações financeiras de forma transparente, facilitando comparações entre o desempenho das empresas do setor.

A forma como as atividades de responsabilidade social são estruturadas na empresa tem implicações para a governança corporativa, daí a necessidade de transparência e monitoramento no processo de implementação das ações.

Com base na argumentação apresentada por alguns autores que enfatizam os potenciais problemas de agência embutidos na teoria dos *stakeholders* (JENSEN, 2000; STERNBERG, 1999; FRIEDMAN, 1970; ZYLBERSZTAJN, 2000), a discussão sobre a estrutura organizacional para a condução de ações de responsabilidade social ganha importância.

Assumindo que, em certas situações, as ações de responsabilidade social podem estar alinhadas com a função-objetivo da empresa de maximização de valor (visão socioeconômica ou moderna, segundo a classificação de Quazi e O'Brien, 2000), uma outra discussão importante refere-se à comparação de estruturas organizacionais alternativas para a condução de ações sociais, interna ou externamente aos limites da firma.

Em outras palavras, na opção interna, a empresa opera as ações de responsabilidade social dentro da sua própria estrutura organizacional, mantendo essas atividades no seu organograma. Na opção externa, a empresa desenvolve parcerias com outras instituições, aportando recursos, mas não operando diretamente as ações de responsabilidade social, ou mesmo criando uma organização própria para operar as ações sociais, como uma fundação sem fins lucrativos.

Para analisar as vantagens e desvantagens de cada modelo, dois referenciais teóricos serão utilizados: a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Teoria da Agência.

4.1. O enfoque da ECT — grau de verticalização da atividade

De acordo com Williamson (1985), as principais dimensões a serem observadas na descrição das transações são a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência. Os ativos são classificados pelo autor em três classes, isto é, não-específicos, mistos ou altamente específicos; quanto à frequência, as transações são classificadas em recorrentes, ocasionais ou únicas.

Quanto maior a **frequência** das transações, maiores as vantagens em manter estruturas especializadas, com menores custos fixos médios. Por exemplo, a aquisição de um equipamento a ser utilizado em uma linha de produção não ocorre com frequência e a transação é única. No entanto, a aquisição de um determinado insumo industrial que será utilizado continuamente é uma transação do tipo recorrente.

O atributo da **incerteza** é aquele que tem menor desenvolvimento conceitual. Basicamente, pode-se considerar que existem dois tipos de incerteza: a incerteza proveniente do com-

portamento estratégico dos agentes, isto é, a incerteza decorrente da impossibilidade de saber quais ações os agentes irão colocar em prática; e a incerteza de contingência (estado da natureza), ou seja, a incerteza inerente à própria atividade, relativa à impossibilidade de prever todas as possibilidades ou contingências que ocorrerão num tempo futuro e afetarão a atividade.

A **especificidade dos ativos** refere-se a quanto um determinado ativo é específico à atividade e quão custosa é a sua realocação. Williamson (1985) define basicamente seis tipos de especificidade dos ativos: locacional (por exemplo, grau de proximidade física), temporal (por exemplo, perecibilidade), humana (por exemplo, funcionários altamente qualificados), física (por exemplo, componentes específicos de um produto), ativos dedicados (investimentos do tipo *sunk costs* — ativos irre recuperáveis) e de marca (*brand name*).

À medida que a especificidade aumenta, aumentam também as implicações decorrentes de comportamentos oportunistas dos agentes, pois surgem quase-rendas associadas. O conceito de quase-rendas é tratado como o excesso de valor de um ativo sobre o seu uso de oportunidade ou valor residual. Assim, conforme a especificidade se eleva, quase-rendas são criadas, aumentando as possibilidades para ações oportunísticas (WILLIAMSON, 1985).

A partir da análise desses atributos envolvidos nas transações, Williamson (1985) identifica as formas de governança mais eficientes em reduzir os custos de transações. Segundo o autor, a existência de variedade de arranjos contratuais, sob a ótica da ECT, advém das diferenças de atributos das transações reguladas por esses contratos.

Três alternativas podem ser analisadas sob a ótica da ECT, especialmente quanto à especificidade da marca e à especificidade locacional.

- Opção A: Internalização da atividade social, por meio da operacionalização direta de projetos sociais pela própria estrutura organizacional da empresa.

É o caso em que existiria alta especificidade das ações da empresa, em função do tipo e do local das ações sociais a serem desenvolvidas, como, por exemplo, ações sociais/ambientais que têm efeito direto e interligado com a atividade central da empresa, como uma determinada ação corretiva ou preventiva de potenciais efeitos ambientais da empresa na sua área de atuação. Também é o caso de uma ação social intrinsecamente relacionada com a atividade e o desempenho empresarial, especialmente as ações internas dirigidas aos próprios funcionários. Ou o caso de quando se deseja explorar de forma intensa a especificidade da marca, associando diretamente determinada prática de responsabilidade social ao negócio da empresa.

- Opção B: Criação de uma estrutura própria especializada em atividades sociais.

É o caso de uma organização especializada (por exemplo, uma fundação), criada especificamente para lidar com as ações de responsabilidade social dirigidas à comunidade, sob controle da empresa mantenedora. Esse caso justifica-se sob a ótica da ECT quando não existe necessariamente uma ligação intrínseca direta entre a ação de responsabilidade social e a atividade central da empresa. Entretanto, a empresa deseja manter sob seu controle os objetivos básicos e as estratégias dessa organização e, de alguma forma, explorar a especificidade da marca, associando a imagem da empresa às atividades sociais desenvolvidas pela organização sob seu controle hierárquico.

- Opção C: Ações sociais por meio de parcerias com outras organizações.

Nesta opção, a empresa não opera diretamente as ações sociais nem mantém sob seu controle uma organização externa para lidar com ações sociais. As iniciativas da empresa neste caso são *spot*, ou seja, dão-se por meio de doações, contratos de parceria ou outras formas indiretas de atuação social. O grau de envolvimento e o comprometimento com os resultados e conseqüências das ações sociais são menores que nos modelos anteriores.

4.2. O enfoque da Teoria da Agência — alinhamento dos interesses do principal (acionista) e do agente (gestor)

De acordo com o enfoque da Teoria de Agência, deve-se considerar que a estrutura seja capaz de atingir dois requisitos: a minimização dos custos de agência (conflitos na relação agente-principal); e a efetividade das ações sociais.

A hipótese é a de que a estrutura fora da firma (Opção B) cumpriria melhor os requisitos citados, a partir de certa escala das ações sociais. Primeiramente, porque haveria clara separação das funções-objetivo das duas organizações. A empresa poderia financiar a organização externa (sob seu controle hierárquico) com quantidade especificada de recursos, e os agentes seriam responsáveis pelas ações, monitorados pelos donatários (em última instância, os acionistas da empresa). Os agentes da empresa, por sua vez, estariam concentrados somente nas estratégias e ações voltadas para os objetivos do negócio.

A outra razão é baseada no argumento funcional, pois os tipos de ação e o perfil dos agentes que lidam com organizações com e sem fins lucrativos são diferentes em muitos aspectos. Como conseqüência, o grau de especialização requerido para o gerenciamento dessas organizações é distinto. As ações tanto dos agentes da empresa com fins lucrativos quanto dos agentes da empresa social tornam-se mais transparentes e verificáveis. Em tese, esses argumentos sustentam a separação de funções (objetivos do negócio e objetivos sociais) entre diferentes entidades. Contudo, a separação das atividades requer claro e eficaz sistema de monitoramento e controle.

5. CASO EMPÍRICO — FUNDAÇÃO ORSA E JARI CELULOSE

5.1. A Jari Celulose

No ano 2000, o Grupo Orsa, um dos quatro principais na área de papel e papelão ondulado no Brasil, assumiu o controle da empresa Jari Celulose, localizada na região Norte do País, entre os Estados do Pará e do Amapá. A Jari é uma empresa conhecida no Brasil por sua história peculiar⁽⁵⁾. Essa história recente tem um marco em 1967, quando o empresário americano Daniel Ludwig lançou a idéia de um ambicioso projeto de reflorestamento no meio da Amazônia, com o propósito central de produção de celulose. A empresa possui uma área de 1.734.606 hectares, na maior parte coberta pela floresta amazônica.

O projeto enfrentou diversos problemas ao longo dos anos, chegando próximo de situação falimentar, até a empresa ser incorporada em 2000 ao Grupo Orsa, que assumiu o controle da empresa renegociando uma dívida de cerca de US\$ 400 milhões com os principais bancos credores, liderados pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (Grupo Orsa, 2001). O Grupo Orsa assumiu o controle com o desafio de equilibrar a dívida e implementar um novo plano estratégico para reerguer a empresa.

A Jari gera 950 empregos diretos e 2.500 indiretos (prestadores de serviços) e produz cerca de 330.000 toneladas por ano de celulose de fibra curta branqueada, com faturamento, em 2000, de US\$ 179,3 milhões. A maior parte da produção (cerca de 85% do volume) é direcionada para fábricas de papel no mercado externo (Europa, Estados Unidos e Ásia). Os restantes 15% são vendidos para fábricas de papel no Brasil.

Na tabela 1, apresenta-se o *ranking* das empresas produtoras de celulose de mercado⁽⁶⁾ no Brasil, de acordo com a capacidade instalada em 2001.

Tabela 1

Principais Empresas Produtoras de Celulose de Mercado no Brasil Capacidade Instalada em 2001

| Empresa | Volume (Mil Toneladas) | Porcentagem |
|-----------|------------------------|-------------|
| Aracruz | 1.330 | 36 |
| Cenibra | 860 | 23 |
| Bahia Sul | 400 | 11 |
| Jari | 330 | 9 |
| VCP | 325 | 9 |
| Riocell | 285 | 8 |
| Outros | 195 | 4 |
| Total | 3.725 | 100 |

Fonte: Jari Celulose (2000)

5.2. A Fundação Orsa

Operacionalizando projetos próprios, a Fundação Orsa, braço social do Grupo Orsa, foi criada em 1994 com dotação inicial e comprometimento de 1% do faturamento bruto das unidades componentes do Grupo Orsa. No exercício da Fundação, as ações sempre estiveram voltadas para a comunidade externa, evitando que ocorressem em benefício dos próprios funcionários. As ações de responsabilidade social da Orsa, desde sua origem, estiveram dissociadas da estratégia de negócios da empresa. A Fundação não segue a orientação estratégica da empresa, no sentido da escolha de sua missão, objetivos, público-alvo e atuação geográfica. Os projetos implementados pela Fundação são definidos por sua própria estrutura organizacional e apresentados para aprovação aos instituidores e conselho.

Uma outra característica da Fundação Orsa é ela ter condições de desenvolver projetos de longo prazo com maior previsibilidade, uma vez que seu orçamento é baseado no faturamento das empresas mantenedoras, não no lucro. Assim, mesmo que em determinado ano as empresas venham a ter prejuízo, o valor alocado para a Fundação está garantido, com base no faturamento.

A Fundação Orsa recebe anualmente 1% do faturamento bruto das duas principais empresas do Grupo Orsa (Orsa Celulose, Papel e Embalagens e Jari Celulose). O recurso oriundo da empresa Orsa não tem sua destinação ligada a regiões geográficas específicas. No caso dos recursos oriundos da Jari Celulose, eles devem ser integralmente aplicados pela Fundação na região do Jari.

O crescimento da dotação orçamentária da Fundação desde 1994 foi expressivo, acompanhando o crescimento exponencial do Grupo Orsa. Em 1994, o montante de recursos da Fundação foi de aproximadamente R\$ 225 mil. Já em 2000, chegou a mais de R\$ 6 milhões, e o orçamento previsto para 2001 foi de R\$ 9,7 milhões.

A missão da Fundação Orsa desde o seu início esteve ligada às gerações futuras, no sentido de proteger crianças e adolescentes em situações de risco pessoal e social, resgatar a cidadania e promover a sua inclusão na sociedade civil. A Fundação é organizada em núcleos específicos (Saúde, Educação, Promoção Social e Voluntariado).

A Fundação Orsa não tem qualquer relação intrínseca com as atividades de negócios do Grupo, especialmente com a empresa Orsa, e desenvolve ações entre o seu público-alvo, sem vínculo direto com as comunidades onde a empresa possui plantas industriais.

Na tabela 2, apresentam-se o valor do investimento social e o demonstrativo de atendimentos da Fundação Orsa, no período de 1994 a 2001.

A aquisição da Jari Celulose pelo Grupo Orsa praticamente dobrou o orçamento da Fundação para investimento em programas sociais. Entretanto, problemas específicos provenientes

Tabela 2

Investimentos e Número de Assistências da Fundação Orsa — 1994 a 2001

| Ano | Valor Investido (R\$) | Crianças e Adolescentes Assistidos |
|--------|-----------------------|------------------------------------|
| 1994 | 224.803 | 3.073 |
| 1995 | 1.468.048 | 64.530 |
| 1996 | 3.340.479 | 55.773 |
| 1997 | 2.718.954 | 181.263 |
| 1998 | 3.433.100 | 210.265 |
| 1999 | 3.496.227 | 290.165 |
| 2000* | 6.033.510 | 377.215 |
| 2001** | 9.750.000 | 450.000 |

Notas: * A partir de 2000 está contabilizado 1% do faturamento da Jari Celulose.
** Estimativa.

Fonte: Fundação Orsa (2001)

tes do antigo relacionamento da empresa com a comunidade constituem grandes desafios para a implementação de sua filosofia na região do Jari. Tais desafios são derivados da cultura paternalista e das ingerências políticas que regeram as relações anteriores com a comunidade e que levaram a ações de cunho assistencialista que a empresa usualmente desempenhou na região.

No passado, a Jari, como empresa pioneira a estabelecer-se na região, foi responsável pelo suprimento de toda a infraestrutura nas principais cidades que constituem o chamado Projeto Jari (Laranjal do Jari, Vitória do Jari e Almeirim — distrito de Monte Dourado —, onde se situa a planta industrial e a vila residencial dos funcionários da empresa). Segundo Cristóvão Lins, relações-públicas da Jari Celulose, para sobreviver, toda a população em torno do projeto Jari (cerca de 50.000 pessoas) dependia e ainda depende direta ou indiretamente do desempenho da empresa, praticamente hegemônica na região. Mas a Jari enfrentou enormes problemas financeiros na década de 1990 e quase encerrou suas atividades. A incorporação da empresa pelo Grupo Orsa representa a oportunidade de reconstrução e retomada da atividade de negócios, com novos investimentos e novas perspectivas sociais e econômicas para toda a região. Conseqüentemente, as expectativas criadas na região em relação ao desempenho tanto da Jari quanto da Fundação Orsa são muito grandes.

Um aspecto importante a ser explorado pela Jari é o potencial impacto positivo das ações da Fundação na imagem e na reputação da empresa. A Jari é um *global player* no mercado mundial de celulose e busca resgatar, por meio de uma reputação de empresa socialmente responsável, a imagem desgastada pelas últimas administrações, alinhando suas práticas comerciais com as novas práticas sociais e ambientais na região do

Jari, conforme depoimento de Ana Maria Vianna, diretora comercial da Jari Celulose.

5.3. A estrutura organizacional da Jari para lidar com as atividades de responsabilidade social

Uma questão relevante é a comparação das diferenças entre o desenvolvimento anterior das ações sociais da Jari e o da Fundação Orsa atualmente. No caso da Jari, como principal empresa operando na região, o envolvimento de alguns dos antigos gestores da empresa com a comunidade era caracterizado por relações paternalistas e assistenciais, distorcidas em muitos aspectos. Os gestores da empresa assumiam poderes políticos e sociais nas relações com a comunidade, causando sérios problemas de agência.

Em outras palavras, supostamente faziam ações sociais com recursos da empresa, mas geralmente essas ações eram pouco efetivas para a resolução dos reais problemas sociais da região. Não havia planejamento ou controle das ações, que eram realizadas de forma dispersa e sem critérios claros. Muitas delas eram injustificadas tanto do ponto de vista social quanto do econômico, gerando apenas elevados custos para a empresa.

Além dessas ações sem critérios, a empresa desenvolvia (e ainda desenvolve parcialmente) atividades típicas do setor público, como administração do aeroporto local, tratamento de água, suprimento de energia, entre outras. Essas atividades fizeram sentido pelo fato de a empresa ser pioneira em região remota e com escassa infra-estrutura. Os habitantes locais viam a Jari como uma organização poderosa, onipotente, com poderes típicos da esfera pública, substituindo em muitos aspectos as tarefas da prefeitura e de secretarias municipais e estaduais.

Gradativamente, a empresa começou a desvincular-se dessas atividades e as ações de cunho social da Jari estão sendo canalizadas para a Fundação Orsa. “O papel da Jari é produzir celulose, as ações sociais são funções da Fundação Orsa, com os recursos repassados provenientes de 1% do faturamento da Jari”, enfatizou o presidente da empresa, José Cláudio Sardinha, em entrevista pessoal.

A separação de funções entre a empresa Jari e a Fundação Orsa, segundo os depoimentos, parece ter sido benéfica para ambas, pois reduziu ineficiências decorrentes de custos de agência oriundos do desalinhamento de interesses entre os principais (acionistas) e agentes (gestores).

A Fundação tem uma função-objetivo bastante clara. Com base em estudo realizado, foram mapeados os principais problemas da região, como consumo de drogas, prostituição, violência, doenças, problemas sanitários e ambientais. As ações sociais implementadas pela estrutura organizacional da Fundação são mais efetivas e focalizadas, possibilitando resultados mais visíveis em termos de melhorias sociais para crianças e adolescentes em situação de risco na região. Esse exemplo constitui uma evidência empírica que reforça a opção da estrutura organizacional especializada para lidar, por meio de seus

instituidores e sob controle hierárquico da firma, com ações sociais.

A ação social do Grupo Orsa por intermédio da Fundação Orsa (especialmente no exemplo da empresa Jari Celulose) mostrou ser um modelo mais eficiente de gestão, porque há maior distinção do papel dos gestores da empresa (que estariam focados na atividade do negócio específico) e as atividades dos gestores da Fundação (focados nas ações de cunho eminentemente social). Entretanto, se por um lado tal modelo apresenta maior eficiência organizacional e menores custos de agência, por outro a empresa ainda não explora de forma plena as oportunidades de maior agregação de valor ao seu negócio, com sinergias que poderiam potencializar a imagem corporativa. Os acionistas e a alta gestão do Grupo Orsa parecem ter a percepção de tal fato e buscam implementar um novo projeto de integração estratégica entre as empresas do Grupo e a Fundação Orsa, visando explorar de forma mais intensa as potenciais sinergias entre as estruturas empresariais e sociais do Grupo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, reforça-se o papel do ambiente institucional em induzir as ações de responsabilidade social das empresas, pois as instituições condicionam em grande medida a conduta dos agentes, em aspectos econômicos, legais e éticos. Assim, alterações no ambiente institucional, como consequência do processo de integração dos mercados, têm sido um dos importantes vetores de mudanças comportamentais das empresas. O trabalho explora a interface entre ambiente institucional, reputação, ética nos negócios e, como decorrência, as ações de responsabilidade social das empresas.

Segundo North (1990), as “instituições importam” e são passíveis de análise e aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho econômico e social dos agentes. Nesse sentido, as mudanças institucionais, decorrentes da evolução tecnológica, que estão levando à intensificação do fluxo informacional, à internacionalização dos mercados e a novos marcos regulatórios nas questões ambientais e sociais, têm induzido as empresas a desenvolver ações com o objetivo de manter ou ganhar reputação. Nesse processo de busca da reputação, cresce a preocupação com o comportamento ético e socialmente responsável.

O debate central que permeou o presente trabalho (visão dos *stakeholders* versus visão dos *stockholders*) é pertinente, e na sua essência apresenta visões ideológicas distintas sobre o papel das empresas na sociedade, embora ambas as visões se preocupem com o resultado final, no que se refere ao bem-estar social (*welfare state*). Embora **divergentes** em seus pressupostos, essas visões podem convergir na prática. O trabalho de Jensen (2000) captou com clareza a **convergência** dessas visões, ao propor um enfoque que ele denomina *enlightened stakeholder theory*: as empresas devem ter objetivos claros de criação de valor (*value creation*), parâmetro básico que deve guiar as ações dos gestores. Nesse sentido, a função-objetivo

clássica da empresa continua vigente. Entretanto, para atingir os objetivos clássicos da empresa, importa cada vez mais a preocupação com o conjunto dos seus *stakeholders*, daí a contribuição dessa teoria para a formulação das estratégias das organizações.

A outra vertente do trabalho refere-se à **forma** como as empresas se estruturam para desenvolver atividades de responsabilidade social. Foram sintetizadas três formas básicas de atuação social das empresas (direta, via organização especializada sob controle hierárquico, ou via ações *spot*, como doa-

ções ou parcerias, sem a operacionalização). As evidências obtidas dos estudos de caso mostraram que a razão para as empresas internalizarem as suas ações sociais na própria estrutura organizacional são as relações intrínsecas entre a atividade de negócios e o escopo das ações de responsabilidade social implementadas (elevada especificidade). Por outro lado, com o aumento na complexidade e na escala das ações sociais, a estruturação de uma organização especializada sob controle hierárquico da empresa parece mostrar evidências de maior eficiência, evitando potenciais problemas de agência. ◆

NOTAS

- (1) O termo *stockholders* refere-se aos sócios e acionistas das organizações.
- (2) O termo *stakeholders* refere-se, além de aos próprios *stockholders*, aos funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros agentes que afetam ou são afetados direta ou indiretamente pela empresa (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Em síntese, os *stakeholders* são aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou tem interdependências, ou qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização.
- (3) Principal entidade mundial na área de responsabilidade social. Reúne 1.600 empresas que representaram um faturamento total em torno de US\$ 1,5 trilhão em 1999.
- (4) Friedman (1970) diz, em questionamento provocativo: “O que significa dizer que os ‘negócios’ têm responsabilidades? Somente pessoas têm responsa-

bilidades. Uma corporação é uma pessoa artificial e nesse sentido tem responsabilidades artificiais, mas dizer que os negócios têm responsabilidades não faz o menor sentido. O primeiro passo para tornar mais claro o exame da doutrina de responsabilidade social é questionar precisamente o que isso implica e para quem”.

- (5) **O Projeto Jari** tem uma trajetória singular no ambiente empresarial do Brasil. Além da polêmica em torno da sua viabilidade econômica e dos aspectos políticos, ele tem peculiaridades históricas, como a saga, em 1978, do transporte da planta industrial e da usina termelétrica, pesando 30 mil toneladas cada, desde o Japão, onde foram construídas, até a margem do Rio Jari, onde foram assentadas. A viagem através dos oceanos Pacífico, Índico e Atlântico durou três meses.
- (6) A expressão **celulose de mercado** designa a parte da celulose comercializada no mercado, não incluindo a produção para utilização própria, no caso de empresas integradas produtoras de celulose e papel.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AOKI, M. *The co-operative game theory of the firm*. New York: Oxford University Press, 1984.

BORGER, Fernanda G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR). *Social responsibility*. [S.l.]: Disponível em: <<http://www.bsr.org>>. Acesso em: 14 mar. 2001.

CARROLL, Archie. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. [S.l.], n.4, p.497-505, 1979.

CARROLL, Archie. Corporate social responsibility. *Business and Society*, [s.l.], v.28, Sept. 1999.

DIENHART, John W. *Business, institutions and ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the firm of the modern corporation: Kantian capitalism. In: BEAUCAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (Ed.). *Ethical theory and business*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

FOMBRUN, Charles. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: HBS Press, 1996.

FOMBRUN, Charles et al. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputation risk. *Business and*

- Society Review*, Malden, MA, Blackwell Publishers, v.105, n.1, p.85-106, 2000.
- FREEMAN, R. Edward. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v.4, n.4, p.409-422, 1984.
- _____. A stakeholder theory of the modern corporation. In: DIENHART, John W. *Business, institutions and ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.
- FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is increase its profits. *New York Times Magazine*, New York, 13 Sept. 1970.
- FUNDAÇÃO ORSA (Brasil). Relatório: *Era uma vez um sonho*. São Paulo, 2001.
- GRUPO ORSA (Brasil) *Relatório anual*. São Paulo, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2001.
- INSTITUTO ETHOS. *Relatório de pesquisa Ethos/Valor*. Elaborado pela Indicator Opinião Pública. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 13 mar. 2001.
- JARI (Brasil). *Relatório anual*. Rio de Janeiro: Jari Celulose, 2000.
- JENSEN, Michael. *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*. Boston: Harvard Business School. Working Paper 00-058, Apr. 2000.
- JONES, Marc T. The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Netherlands, Kluwer Academic Publishers, v. 20, p. 163-179, 1999.
- KOEHN, Daryl. Ethical challenges confronting business today. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ETHICS, BUSINESS AND SOCIETY, 11. *Anais...* Barcelona, IESE, 2001.
- MARENS, Richard; WICKS, Andrew. Getting real: stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders. In: DIENHART, John W. *Business, institutions and ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.
- NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- QUAZI, Ali. Corporate social responsibility in diverse environments: a comparative study of managerial attitudes in Australia and Bangladesh. *Business & Professional Ethics Journal*, v.16, n.4, p.67-84, 1997.
- QUAZI, Ali; O'BRIEN, Dennis. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Netherlands, Kluwer Academic Publishers, v.25, n.1, p.33-51, May 2000.
- SEN, Amartya. *Sobre ética e economia*. São Paulo: Cia. das Letras, 1999.
- SOLOMON, Robert C. A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. In: ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de. *Código de ética*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- STERNBERG, Elaine. *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*. Leeds, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n. 4, Nov. 1999.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WRIGHT, Peter; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. *A organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações*. Texto-base de aula de erudição para obtenção do título de Professor Titular — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2000. Working Paper.

The socially responsible company: the debate and the implications

The issue of Corporate Social Responsibility is subject of growing debate in the academic environment. It is widely accepted that business has an ethical dimension, besides the economic and legal dimensions. But there is no consensus about the nature of the ethical dimension and to whom they are owed. A group of scholars support the *stockholder view*: the idea is that the only social responsibility of business managers is to increase profits of the company's owners, respecting the rules, without fraud or deception. Other group support the *stakeholder view*: business managers have duties to several groups, all of those affected by the firm's decisions, including clients, suppliers, employees, community and so on. The present thesis will evaluate these competing views under the framework of institutions where the business activity is played. The point is that the institutional set is the main motivational factor inducing the firm's

ABSTRACT

behavior regarding ethical and social responsibility issues. The changes in the global institutional environment, both formal and informal, as a consequence of the growing market integration are the driving forces in the behavior changes of firms worldwide and specifically within the Brazilian context. This study focus on the links between institutional environment, business ethics, reputation and corporate social responsibility of a Brazilian company from the pulp and paper agribusiness field (Jari Celulose from Orsa group). The study discuss the main incentives for the company to engage in such social programs. As a conclusion, the main evidence of the cases supports the statement that “institutions matter” to the economic and social performance of business agents. The new institutional framework, derived from technological changes specifically in communications, new social and environmental regulations and consumer behavior changes are raising the ethical concerns of companies, inducing them to develop social responsibility actions as a strategy to gain or at least maintain their reputation capital.

Uniterms: corporate social responsibility, business ethics, corporate governance, theory of the agency, stakeholders.

RESUMEN

La empresa socialmente responsable: el debate y las implicaciones

La cuestión de la responsabilidad social corporativa es objeto de crecientes debates en el ambiente académico. Se acepta ampliamente la idea de que la actividad de negocios posee una dimensión ética, además de la económica y de la legal. Sin embargo, no hay consenso sobre la naturaleza de la dimensión ética y sobre quien debe responsabilizarse por ella. Un grupo de académicos defiende el punto de vista de los *stockholders*: la idea es que la única responsabilidad social de los gestores de negocios es incrementar las ganancias de los dueños de las organizaciones, sin fraudes ni engaños. Otro grupo argumenta con base en la visión de los *stakeholders*: los gestores tienen deberes para con diversos grupos — clientes, proveedores, empleados, comunidad —, todos ellos afectados por las decisiones de la empresa. En este artículo, se analizarán dichos puntos de vista en el contexto institucional en que se realiza la actividad de negocios. El ambiente institucional es el principal factor de motivación para inducir el comportamiento de la empresa con relación a las cuestiones ética y social. Cambios en los ambientes institucional, formal e informal, como consecuencia de la creciente integración de los mercados, son importantes vectores de cambios en el comportamiento de las empresas en todo el mundo y especialmente en el contexto brasileño. En este trabajo, se pone de relieve la interfaz entre ambiente institucional, actividad de negocios, ética, reputación y responsabilidad social corporativa de una empresa brasileña que actúa en negocios agroindustriales (Jari Celulose, empresa del Grupo Orsa). Se discuten los principales incentivos para que la compañía adhiera a tales programas sociales. Como conclusión, la principal evidencia indica que las instituciones importan para el desempeño económico y social de los agentes. El nuevo cuadro institucional, oriundo de la evolución tecnológica, específicamente en las comunicaciones, los nuevos marcos reguladores en las cuestiones ambientales y sociales y los cambios en el comportamiento del consumidor hacen que crezcan las preocupaciones éticas de las organizaciones, lo que las lleva a desarrollar acciones de responsabilidad social como una estrategia para ganar o, al menos, mantener su reputación.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, ética en los negocios, gobierno corporativo, Teoría de la Agencia, *stakeholders*.



Com os êxitos alcançados nos dois primeiros anos deste programa, além das duas turmas de fevereiro, a FIA iniciou o curso pré-vestibular turma de maio com 55 vagas, em parceria firmada com a Prefeitura de São Paulo / Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade e a UNESCO.

A Fundação tem por objetivo multiplicar essa iniciativa, estimulando ações de responsabilidade social na área da educação, a partir de parcerias com organizações em geral para a formação de novas turmas do cursinho pré-vestibular, para que possa atingir maior número de jovens e contribuir para a inclusão social por meio do acesso às universidades públicas.

Visite o nosso site www.fia.com.br/cursinho



Programa FIA de Acesso à Universidade
Unidade Técnica - R. Valsón Lopes, 101 - Butantã - São Paulo - SP CEP 05360-020
Tel: (11) 3732-4495 - e-mail: cursinho@fia.com.br - www.fia.com.br/cursinho