

# RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA COMO FATOR DE DECISÃO DE COMPRAS NO MERCADO CONSUMIDOR – RELATÓRIO DE PESQUISA

*Ellis Wayne Brown<sup>1</sup>*

*Daniel Fernando Pires de Oliveira*

*Douglas de Souza Alves*

*Edson China Costa*

*Eliane Tenório Cavalcante*

*Fábio Maciel Aparecido da Silva*

*Fernanda Regina de Souza Bueno*

*Rodrigo Assis Domingues*

*Vanessa Kelly Alves*

## RESUMO

A pesquisa busca evidenciar as vantagens, restrições e limitações competitivas das empresas resultantes da prática da responsabilidade social, baseadas no comportamento de compras dos consumidores. Discute essa questão a partir dos resultados de uma pesquisa de campo que faz parte de um projeto de pesquisa maior sobre o tema, ainda em andamento. O texto termina com um capítulo que resume a evolução histórica sobre o tema e suas dimensões de tratamento, como referência para reflexões complementares.

## PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social; Competitividade; Comportamento do consumidor.

## ABSTRACT

*The survey attempts to bring forth the competitive advantages, restrictions and limitations for companies resulting from the practice of*

---

<sup>1</sup> Professor Universitário – Vice-reitor de Desenvolvimento e Qualidade Educacional da UNIBAN-SP.

*social responsibility, based on the consumer purchasing behavior. It discusses this issue from the perspective of a survey conducted as part of a wider research project on the subject, still in process. The text finishes with a chapter that deals briefly with the historical evolution of the subject and the dimensions though with it is treated, as reference for further considerations.*

### **KEY WORDS**

*Social responsibility; Competitiveness; Consumer behavior.*

---

## **INTRODUÇÃO**

O presente relatório de pesquisa resulta de uma iniciativa que integra o projeto de iniciação científica em andamento na FAAT – Faculdades Atibaia, intitulado ‘Responsabilidade social das empresas: vantagem ou restrição competitiva.’<sup>2</sup>

A responsabilidade social das empresas tem sido vista sob diversos prismas ideológicos, cuja natureza e validade, contudo, não integram o objeto do projeto em referência, por meritórios que possam ser. Optou-se por uma delimitação econômica e estratégica da questão, a partir da perspectiva das empresas.

No mundo atual, essa perspectiva pode ser considerada politicamente incorreta, já que a sociedade clama por mais responsabilidade social por parte das empresas. Não obstante, essa mesma sociedade, constituída de cidadãos que, ao mesmo tempo, são consumidores, tende a apresentar um discurso contraditório com a prática.

O relatório de 2005 do Instituto Akatu intitulado “Responsabilidade social das empresas - percepção do consumidor Bra-

---

<sup>2</sup> O projeto encontra-se sob orientação do prof. M.Sc. Ellis Wayne Brown, contando com a participação de alunos dos cursos de Administração e Comunicação Social.

sileiro” evidencia esse conflito através das questões formuladas e respostas obtidas:<sup>3</sup>

**Questão:** “Tem muito interesse em saber como as empresas tentam ser socialmente responsáveis.” – 78% da amostra no Brasil responderam ‘sim’ a essa questão.

**Questão:** “É responsabilidade social das empresas ajudar a resolver problemas sociais, tais como criminalidade, pobreza e baixa educação” – 88% da amostra no Brasil responderam ‘sim’ a essa questão.

**Questão:** “No último ano, deixei de comprar produtos ou falei mal de uma empresa como forma de puni-la [em função do mau desempenho social]” – 15% da amostra no Brasil responderam ‘sim’ a essa questão. Nos EE. UU., em comparação, 42% da amostra responderam sim.

Como se vê pelo estudo da Akatu, embora a grande maioria da população brasileira se diga interessada na responsabilidade social das empresas e acha que elas devem ser mais engajadas nas questões sociais, somente uma minoria confessa ter punido as empresas como represália ao mau comportamento social, deixando de comprar seus produtos ou falando mal das mesmas.

Ora, enquanto o discurso do cidadão não for consistente com sua prática como consumidor, as empresas não verão vantagem em investir em responsabilidade social. Ao contrário, as políticas e programas de responsabilidade social tenderão a representar uma restrição competitiva na medida em que venham a onerar os custos e pressionem os preços, reduzindo os lucros ou inviabilizando os negócios, sem a contrapartida do crescimento.

---

<sup>3</sup> Instituto Akatu. *Responsabilidade social das empresas - percepção do consumidor Brasileiro*. (2005). Essa publicação traz dados comparativos com outros países, uma vez que se integra no estudo internacional “Corporate Social Responsibility Monitor”, coordenado pela Globescan do Canadá.

Os estudos preliminares dentro do projeto indicam quatro cenários econômicos e estratégicos das empresas no tocante à prática da responsabilidade social:

1. gera vantagens competitivas;
2. gera ônus econômico, sem vantagem competitiva;
3. gera restrições competitivas;
4. não gera vantagens nem restrições.

No primeiro caso, teríamos as empresas que conseguiram transformar a prática da responsabilidade social em diferencial mercadológico. Um exemplo no Brasil é a Natura, embora, por outros motivos estratégicos e competitivos, não venha sustentando o crescimento e a rentabilidade de anos anteriores.

No segundo caso, existiriam as empresas que passaram a investir na responsabilidade social mais como mecanismo de defesa contra a perda de participação de mercado, porém sem utilizá-la como diferencial competitivo. Essas absorveriam o ônus sem, necessariamente, receber o bônus. A vantagem seria restringir eventuais perdas por exposição de má conduta, porém não estimularia ganhos.

O terceiro caso abrange as empresas que, por má conduta, foram de fato penalizadas pelos consumidores com a redução de compras. O exemplo emblemático dessa posição é o caso da Exxon com o desastre ecológico nas costas do Alasca resultante do naufrágio do petroleiro Governador Valdez, amplamente denunciado e retaliado pelos consumidores.<sup>4</sup>

No quarto caso estariam as empresas que apostam no preço como diferencial competitivo e continuam tendo sucesso, apesar das más práticas sociais. Dentre elas encontra-se o caso da Wal-Mart e de todo o conglomerado de empresas chinesas.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Sobre esse e outros 'cases', ver HOWARD (1998).

<sup>5</sup> Sobre a Wal-Mart, ver QUINN, Bill. *How Wal-Mart is Destroying America (and the world) and what you can do about it.* (2005).

O discurso social pode influenciar, como de fato o faz, em certa medida, a coação legal sobre as empresas no tocante às suas práticas sociais; porém é o consumidor que de fato pauta as opções estratégicas da empresa.<sup>6</sup> Assim sendo, em que pesem os estudos que já vêm sendo realizados nessa área, optou-se, dentro do projeto, por realizar uma pesquisa de campo sobre a influência da responsabilidade social das empresas sobre o comportamento de compras do consumidor. Claro que essa pesquisa representa um corte no tempo e no espaço e, conseqüentemente, não se presta a conclusões projetivas. Não obstante, permite refletir o momento e indagar sobre as tendências.

## **1. Caracterização da Pesquisa**

### *1.1. Objetivo geral:*

Avaliar a responsabilidade social das empresas como fator de decisão de compras

### *1.2. Objetivos específicos:*

1. Medir o grau espontâneo de consciência / influência do comportamento social das empresas como fator de decisão de compras.

2. Medir a incidência de rejeição de compra em função do mau comportamento social da empresa.

3. Medir a incidência da adoção de marca em função do bom comportamento social da empresa.

### *1.3. Amostra:*

1. Unidades: 314, aleatórias, porém não probabilísticas.

---

<sup>6</sup> Além da obra de HOWARD, já referenciada, existe uma vasta produção nessa direção: GREGORY, James R. with WIECHMANN, Jack G. (1998); JACKALL, Robert & HIROTA, Janice (2000); MARCONI, Joe (1996); SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick (1996); CAMPBELL, Ross (1999)..

2. Qualificação: masculino e feminino, acima de 25 anos.
3. Estratificação: nível de renda familiar, sexo e nível de escolaridade.
4. Método: entrevista dirigida com questões abertas.
5. Coleta: Atibaia – mercado municipal (todos os estratos), Empório Big (estrato superior) e Supermercado Big da Carvalho Pinto (estrato médio e emergente).

## 2. Resultados Gerais da Pesquisa

2.1. Diante da questão “*Quais são os fatores que você leva em consideração na hora de decidir a compra de um produto em comparação a outro similar?*”, cujo objetivo foi “*Medir o grau espontâneo de consciência / influência do comportamento social das empresas como fator de decisão de compras*”, os resultados foram os seguintes:

	Homens	Mulheres	Total
Total da amostra:	157	157	314
Citaram responsabilidade social:	02	0	02
% sobre total da amostra:	1,3	0	0,6

Apenas 0.6% do total da amostra mencionaram algo relacionado à ‘conduta social da empresa’ como fator de decisão de compras. A esmagadora maioria citou ‘preço’ e ‘qualidade’, havendo também menções expressivas para ‘atendimento’ e ‘serviços’.

Com base nesses resultados de menção espontânea, seria possível concluir que o comportamento social das empresas ainda não faz parte da agenda natural do consumidor como fator de decisão de compras.

A medição do nível espontâneo de resposta foi tida como necessária para evitar o viés de respostas ‘politicamente corretas’, e não necessariamente verdadeiras, que tende a ocorrer

nas pesquisas estimuladas, com questões do tipo: “Você considera a responsabilidade social das empresas importante?”. Esse tipo de pesquisa não revela o comportamento efetivo de compra das pessoas e leva a falsas conclusões sobre a real influência da responsabilidade social das empresas no cotidiano da sociedade.

Não obstante, houve-se por necessário medir também o nível de resposta estimulada, objeto das próximas questões, que endereçam outros ângulos da questão.

2.2. Diante da questão ‘*Existe alguma marca de produto ou serviço que você definitivamente não compra ou compraria em função do mau comportamento social da empresa (relações trabalhistas inadequadas, desrespeito ambiental, etc.)?*’, cujo objetivo foi ‘*Medir a incidência de rejeição de compra em função do mau comportamento social da empresa*’, o quadro de respostas foi o seguinte:

	Homens	Mulheres	Total
Respondentes ‘sim’:	18	18	36
% sobre total da amostra:	11,5	11,5	11,5

Observa-se que, estimulados pela questão a refletir sobre essa perspectiva em casos particulares, já 11.5% da amostra esboçou uma posição de rejeição em relação a empresas cujo mau comportamento social já tenha sido exposto à opinião pública.

Isso tende a indicar que embora as pessoas não tomem a iniciativa de procurar informações sobre o comportamento social das empresas como critério normal de decisão de compras, uma vez que denúncias sobre maus comportamentos específicos sejam feitas, elas têm algum efeito sobre decisões localizadas de compras.

2.2.1. Quando perguntados complementarmente ‘*Qual ou quais [empresas]?*’, o resultado foi o seguinte:

	Homens	Mulheres	Total
Conseguiram indicar algum caso:	10	9	19
% sobre respondentes 'sim'	55,6	50,0	52,8
% sobre total da amostra	6,4	5,7	6,1

O objetivo dessa pergunta complementar foi o de triar ainda mais a incidência das respostas 'politicamente corretas'. A precaução mostrou-se justificada, visto que, na verdade, quase 50% dos respondentes que disseram 'sim' na questão inicial, não conseguiram sustentar sua posição, citando ao menos um caso concreto de rejeição.

Seja como for, o fato de 6.1% da amostra poder citar ao menos um exemplo de empresa da qual não compra ou compraria em função do mau comportamento social não contradiz nem minimiza o fato de apenas 0.6% indicarem que utilizam esse fator como critério normal de decisão de compras. Indica, sim, que, embora a quase totalidade dos consumidores tenda atualmente a não levar em consideração o comportamento social das empresas na hora de comparar opções específicas e decidir uma compra, ele, de fato, tende a restringir a escolha de produtos de empresa cujo mau comportamento já tenha sido exposto e reconhecido como tal.

Esse é um alerta importante para as empresas, independente da incidência de rejeição identificada ter se mostrado ainda relativamente baixa. Evidencia que, quando exposta, a má conduta pode ser punida.

Esse baixo índice de rejeição pode estar sendo influenciado localmente por, ao menos, quatro fatores (hipóteses):

- a) A maioria do público consumidor tenderia a colocar seu interesse pessoal acima do interesse social. Vivemos numa cultura individualista, não dada a concessões pessoais em função da justiça social, do bem-estar coletivo e da preservação ambiental. Assim sendo, não estaria disposta a abrir mão de benefícios pessoais imediatos, como preço mais

baixo, aplicabilidade e qualidade mais elevada do produto e satisfação simbólica para penalizar o mau comportamento social.

- b) Em função de boa parte do público consumidor brasileiro viver ainda num estado de privação em termos de sobrevivência, segurança, conforto básico, não poderia se 'dar ao luxo' de pagar o preço eventualmente necessário para penalizar as empresas com mau comportamento social e privilegiar as empresas de bom comportamento. A estratificação da pesquisa por nível de renda, contudo, não corrobora integralmente essa hipótese, já que os estratos mais elevados não demonstram um índice de rejeição maior do que os emergentes.
- c) Parte expressiva do público consumidor pode simplesmente não considerar o comportamento das empresas como sendo tão ruim assim, postos os padrões éticos da cultura, ou mesmo que as empresas tenham de fato tanta obrigação social. É claro que isso poderia ser apenas uma desculpa para amenizar a consciência, a fim de não ter que agir de forma conseqüente.
- d) A maioria do público consumidor não tem informação sobre o mau comportamento social das empresas (embora, também, não a procure na hora da compra). A hipótese seria de que se tivesse, e na medida em que viesse a ter, esse índice de rejeição poderia aumentar.

Seja como for, do ponto de vista estratégico, é importante que as empresas monitorem essas e outras variáveis que possam estar influenciando ou venham a influir na incidência de rejeição dos consumidores, a fim de se manterem viáveis e competitivos no mercado.

2.2.2. Em continuidade, quando os que conseguiram citar algum caso concreto de rejeição foram perguntados '*Por que motivo ou motivos?*', o quadro mostrou-se o seguinte:

	Homens	Mulheres	Total
Conseguiram indicar algum 'motivo':	10	7	17
% sobre os que indicaram algum 'caso':	100,0	85,5	90,0
% sobre total da amostra	6,4	4,5	5,4

Posto que, pelos resultados dessa pergunta, a grande maioria dos que consegue identificar seus alvos de rejeição consegue também indicar os motivos (90%), pode-se concluir que esse nível de rejeição é de fato concreto.

Endereçado o feito de rejeição por mau comportamento social, houve-se por necessário avaliar também o efeito de adesão por bom comportamento, visto nas próximas questões.

2.3. Diante da questão *'Existe alguma marca de produto que você compra tendo em conta o bom comportamento social da empresa (respeito à natureza, programas sociais, etc.)?'*, cujo objetivo foi *'Medir a incidência da adoção de marca em função do bom comportamento social da empresa'*, o quadro de respostas foi o seguinte:

	Homens	Mulheres	Total
Respondentes 'sim':	49	60	109
% sobre total da amostra	31,2	38,2	34,7

Observa-se que, induzidos pela questão a refletir sobre essa perspectiva em casos particulares, 34,7% da amostra demonstram adesão a alguma marca em função do bom comportamento social da empresa. Esse é um nível consideravelmente superior ao índice de rejeição (11.5%).

A hipótese que tenta explicar essa diferença é a de que o nível e grau de elaboração dos esforços empresariais que buscam capitalizar aspectos positivos da imagem institucional como diferencial competitivo é consideravelmente superior ao nível das denúncias jornalísticas e das ONGs que trabalham na vigilância empresarial.

Os manuais de comunicação corporativa, estribados em pesquisas e produção acadêmica, trazem um receituário substancial de

como lidar com crises de imagem, por um lado, e construir/capitalizar imagens positivas, por outro. Uma boa imagem serve inclusive, de escudo contra denúncias, embora nem sempre suficiente para evitar totalmente as crises e neutralizar seus efeitos.<sup>7</sup>

O jornalismo de denúncia, por sua vez, mesmo municiado pelas ONGs, não detém nem o espaço (exposição) nem o grau de elaboração comunicativa (articulação persuasiva) das empresas. Diversas hipóteses para o baixo índice de rejeição revelado pela pesquisa já foram apresentadas acima, dentre as quais, o nível de informação e doutrinação do consumidor.

2.3.1. Quando perguntados complementarmente ‘Qual ou quais [empresas]?’ o resultado foi o seguinte:

	Homens	Mulheres	Total
Conseguiram indicar algum caso:	42	56	98
% sobre respondentes ‘sim’	85,7	93,3	89,9
% sobre total da amostra	26,8	35,7	31,2

A diferença entre homens (26.8%) e mulheres (35.7%), nesse caso, pode ser vista como significativa. A pesquisa, contudo, não dá elementos para explorar essa diferença, apenas faz a constatação.

O nível de consistência entre os que conseguiram especificar ao menos um caso concreto de adesão (89.9% dos respondentes) é significativamente maior do que entre os que conseguiram especificar algum caso de rejeição (52.8%). Isso tende a corroborar ainda mais que o apelo positivo da responsabilidade social supera o efeito negativo. O ‘bônus’ do bom comportamento se mostra maior que o ‘ônus’ do mau comportamento na nossa realidade.

Novamente, o fato de 31.2% da amostra poderem citar, ao menos, um exemplo de empresa da qual compra ou compraria em função do bom comportamento social não contradiz nem mi-

<sup>7</sup> Referenciado na bibliografia já indicada na nota no. 5.

nimiza o fato de apenas 0.6% indicarem utilizar esse fator como critério normal de decisão de compras. Indica, sim, que embora a quase totalidade dos consumidores tenda atualmente a não levar em consideração o comportamento social das empresas como critério normal de compra, se já houver uma consciência anterior de bom comportamento de uma dada empresa, ele pode estimular a procura / escolha de produtos dessa empresa específica.

Essa constatação tenderia a sugerir às empresas que buscasse praticar e divulgar um bom comportamento social, mesmo que, de seu ponto de vista, apenas como diferencial competitivo.

2.3.2. Fechando a questão, quando os que conseguiram citar algum caso concreto de adesão foram perguntados ‘*Por que motivo ou motivos?*’, o quadro mostrou-se o seguinte:

	Homens	Mulheres	Total
Conseguiram indicar algum ‘motivo’:	29	35	64
% sobre respondentes ‘sim’	59,2	58,3	58,7
% sobre total da amostra	18,5	22,3	20,4

É digno de nota que, daqueles que conseguiram dar ao menos um exemplo de adesão em função do bom comportamento da empresa, apenas 58.7% conseguiram dar o motivo. No caso da rejeição, contudo, o índice foi de 90%. A grande maioria dos que rejeitam, sabem por que, mas dentre os que aderem, o índice é bem menor. Isso tende a indicar que a rejeição, embora menor, quando ocorre é mais forte do que a de adesão. Isso também deve servir de alerta para as empresas.

### 3. Conclusões Baseadas na Pesquisa

A basear-se pela amostra e pelos resultados da pesquisa, seria possível concluir o seguinte:

- a) Os brasileiros ainda não incorporaram a responsabilidade social das empresas como critério espontâneo de decisão

de compras. Apenas 0.6% citaram a responsabilidade social das empresas como critério de escolha, sendo a esmagadora maioria concentrada em preço e qualidade, seguidos de atendimento e serviços. Assim sendo, ainda seria perfeitamente possível competir no mercado brasileiro sem incorporar a responsabilidade social como elemento estratégico, utilizando outros diferenciais, desde que não houvesse precaução contra denúncias de mau comportamento.

- b) Existe de fato um índice de rejeição de compra motivado pelo mau desempenho social das empresas, porém é localizado em marcas cuja incidência de mau comportamento já tenha sido exposta ao público. Embora apenas 6.1% da amostra, dentre um índice nominal de rejeição de 11.5%, foram capazes de citar ao menos um exemplo de rejeição, 90% destes foram capazes de apresentar os motivos específicos da rejeição, o que indica um grau elevado de convicção quando ocorre. Assim sendo, o mau comportamento social gera, quando difundido, uma restrição competitiva.
- c) Existe um índice de adesão de compra motivado pelo desempenho social das empresas, porém é localizado em marcas que utilizam a responsabilidade social como diferencial mercadológico. Sendo que 31.2% da amostra, dentre um índice nominal de 34.7%, foi capaz de citar ao menos um exemplo de adesão de marca em função da responsabilidade social praticada pela empresa, pode-se concluir que o bom comportamento social, quando capitalizado, gera de fato uma vantagem competitiva.

O texto do relatório levanta diversas outras questões correlatas, na forma de hipóteses explicativas, que indicam caminhos para o aprofundamento das questões aqui discutidas e que deverão ser contempladas em outras oportunidades.

Não obstante, trabalhando sobre esses resultados com vistas aos quatro cenários econômicos e estratégicos das empresas que levantamos até aqui no nosso estudo sobre a prática da responsabilidade social, podemos dizer o seguinte:

- a) **Quanto à geração de vantagens competitivas** - O índice de adesão de compra motivado pelo desempenho social positivo das empresas apurado pela pesquisa endossa a hipótese de que a responsabilidade social pode ser, e de fato é em muitos casos, utilizada como vantagem competitiva, na medida em que elas invistam nessa imagem.
- b) **Quanto à geração de ônus econômico sem a contrapartida da vantagem competitiva** - O fato de menos de 1% da amostra indicar que leva em conta a responsabilidade social como fator espontâneo de decisão de compra, sugere que o investimento em responsabilidade social, a menos que de fato capitalizado como diferencial no esforço promocional das empresas, pode resultar em custo sem contrapartida em termos de vantagem competitiva.
- c) **Quanto à geração de restrições competitivas** - A pesquisa revela que existe de fato um certo nível de restrição de compras como resultado de denúncia de más práticas sociais, embora no Brasil seja ainda comparativamente baixo.
- d) **Quanto à ausência tanto de vantagens quanto restrições competitivas** - Desde que consigam 'voar abaixo do radar' da denúncia e da opinião pública, o fato de menos de 1% da população utilizar a responsabilidade social como critério de decisão de compras tende a indicar que ela ainda não é um diferencial competitivo necessário. Muitas empresas ainda apostam no baixo risco da denúncia e na superação da perda e por outros diferenciais competitivos mais fortes, ligados a custo/preço, qualidade, atendimento e serviços agregados.

A conclusão parcial a que se chega é de que a vantagem ou restrição competitiva da responsabilidade social empresarial deve ser vista no seu respectivo contexto estratégico de sobrevivência e crescimento, em que pese aspectos de natureza ética, humanitária e de sustentabilidade ambiental, cuja discussão se faz em outras linhas, inclusive de coerência entre o discurso cidadão e a prática do consumidor, faces da mesma moeda: o indivíduo.

#### **4. Notas Complementares sobre Responsabilidade Social das Empresas**

##### *4.1. Destaques da evolução histórica*

Primeiramente, achamos conveniente repartir uma revisão histórica sobre a evolução do tema, como segue:

##### *Antecedentes*

**Escola clássica** da economia: as leis do mercado (como ‘a mão invisível’) iriam prevenir o abuso das empresas e promover o bem-estar social pelo equilíbrio de forças (oferta e procura). Nessa época, as empresas eram ainda pequenas e seu poder era, portanto, limitado; se bem que, também, as exigências do mercado. Não obstante, com a expansão empresarial, humanistas como Andrew Carnegie, fundador do conglomerado US Steel, começaram a introduzir a concepção da responsabilidade social das empresas como manifestação da fraternidade e caridade religiosa.

##### *Década de 1950*

Howard Bowen discuti a obrigatoriedade dos homens de negócio formular políticas, tomar decisões e implementar linhas de ação conseqüentes em termos dos valores da sociedade. Assim sendo, a responsabilidade social empresarial sai da esfera meramente do humanismo religioso.

##### *Década de 1960*

Início da formalização do conceito de responsabilidade social empresarial. Os recursos produtivos deveriam ser utilizados

para o bem-estar maior da sociedade e não apenas para atender a interesses particulares.

### Década de 1970

A responsabilidade social se estende para o debate sobre a pobreza, o desemprego, a distribuição de renda, as relações raciais e a poluição, instigado pelos movimentos e as representações sociais.

Surge a **Teoria Neoclássica da Firma**, que advoga três dimensões funcionais: (i) política, representada pelos sindicatos, os quais deveriam proteger os direitos do trabalhador (ii) social, representada pelo governo, que deveria garantir o bem-estar social maior, e (iii) econômica, representada pelas empresas, que deveriam gerar produtos para a sociedade e lucros para incentivar e premiar o risco do investidor.

Milton Friedman limita a responsabilidade das empresas à maximização dos lucros dos investidores e à obediência às leis. Posteriormente, Peter Drucker questiona Friedman, indagando se não seria possível compatibilizar responsabilidade com os investidores com responsabilidade social. Arma-se um debate até hoje em curso na sociedade.

Surge a concepção de **Responsividade Corporativa** com Ackerman e, depois, Sethi. Essa abordagem afirma que as empresas precisam ser responsivas (adaptativas) para sobreviver e crescer – visão estratégica. Ela classifica as empresa em três grupos: (i) relativas, cujo foco primário é no lucro, adotando práticas de ‘responsabilidade social’ apenas na medida em que sejam impostas por lei, (ii) responsáveis, que antecipam e incorporam expectativas sociais e (iii) responsivas, que antecipam expectativas sociais porém não as adotam passivamente, buscando um equilíbrio de interesses que assegure a sobrevivência e crescimento das empresas.

Mais para o final da década chama atenção a concepção da **Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial** de Carroll. Essa pirâmide tem quatro níveis, a começar pela base: (i) responsa-

bilidade econômica - fornecer bens e serviços para a sociedade, sobreviver e gerar lucro, (ii) responsabilidade legal – manter a estabilidade institucional e competição justa, (iii) responsabilidade ética – ir além da letra da lei, manter um comportamento saudável e (iv) responsabilidade filantrópica – contribuir para sanar as necessidades sociais. Essa concepção é interessante porque mostra como cada nível se sustenta no nível anterior, sem o qual o nível subsequente não ocorre.

### Década de 1980

Surge a concepção da **Responsabilidade Pública das Empresas**, com Preston e Post. Sustenta que as empresas têm comportamentos inerentes à operação e aos fins próprios das mesmas, mas também devem ter comportamentos responsáveis em relação aos impactos e efeitos sociais de suas operações. A contribuição histórica dessa abordagem foi a de estabelecer uma interdependência entre o sistema empresarial e o social, mas não conseguiu definir com clareza quais seriam as fronteiras entre a responsabilidade pública e privada das empresas. Essa continua a grande discussão, na medida em que a sociedade amplia, a cada dia, sua demanda de responsabilidade pública (social).

Outra concepção angular é a **Teoria dos Stakeholders**, formulada por Freeman. Levanta o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma extensa cadeia de relações de cooperação e conflito com diversos outros agentes, descritos como: (i) grupos primários – acionistas, empregados, fornecedores, clientes, governo e comunidade e (ii) grupos secundários – ONGs e mídia, que mobilizam a opinião pública e os movimentos sociais. Introduzem a concepção dos **Stakeholder Organizations** – organizações que buscam a integração e o equilíbrio com os diversos *stakeholders* e suas agendas.

A concepção do **Desempenho Social Corporativo**, de Wartick e Crocham propõe sair da discussão teórica dos modelos e evoluir para o estabelecimento de indicadores de desempenho social.

### *Década de 1990 em diante*

Surge o enfoque da **Ética nos Negócios**, que se preocupa com o processo de julgamento da correção moral das decisões. Desdobra-se em quatro correntes básicas; (i) utilitarista (teleológica) – a decisão seria eticamente correta de trazer benefício para a maioria da sociedade, (ii) absolutista (teosófica) – o certo e o errado independem das circunstâncias e dos resultados, (iii) legalista (deontológica) – a base ética da decisão constitui-se a partir dos direitos e deveres das partes afetadas, (iv) social (situacional) – pautada pelo equilíbrio na distribuição dos custos e benefícios entre as partes.

No início da década (1991), Donna J. Wood resume as abordagens teóricas até então e propõe que a responsabilidade social empresarial seja tratada em termos de princípios, processos e resultados, caracterizando essas dimensões e buscando uma sistematização e operacionalização maior do conceito.

Como uma espécie de corolário das diversas abordagens anteriores vem o conceito de **Cidadania Corporativa**. Envolve tipicamente questões como: (i) valores e transparência – compromissos éticos, governança corporativa e balanço social, (ii) relacionamento com funcionários – gestão participativa, diversidade, saúde, segurança e desenvolvimento profissional, (iii) meio ambiente – impacto e educação ambiental, (iv) relacionamento com fornecedores – reciprocidade, parceria, responsabilidade social da cadeia, (v) relacionamento com clientes – transparência, gerenciamento de perdas e danos, (vi) relacionamento com a comunidade – impacto e envolvimento social, (vii) relacionamento com o governo e a sociedade – transparência política, práticas anticorrupção.

#### *4.2. Dimensões de tratamento*

Em segundo lugar, gostaríamos de deixar aqui também uma ligeira elaboração sobre as dimensões percebidas no trato da responsabilidade social.

Ao longo de nossas observações e reflexões sobre a questão da responsabilidade social das empresas concluímos que existem, implícita ou explicitamente, pelo menos sete dimensões através das quais ela vem sendo tratada. No âmbito do discurso e da prática, contudo, essas dimensões são frequentemente contraditórias. A seguir enunciaremos brevemente cada uma delas:

### Humanitária

A dimensão humanitária vem calcada nas concepções de valorização humana, abnegação e solidariedade encontradas na maioria das religiões, mas se ramifica também para o humanismo dito secular. De um modo ou outro, essas concepções são normalmente trazidas para os códigos legais dos Estados, embora em formas e graus distintos, e com manifestações frequentemente controversas na práxis das sociedades locais e suas instituições.

Se bem que uma situação não justifique a outra, pretende-se que a ‘pessoa jurídica’ tenha um comportamento humanitário que mesmo a ‘pessoa física’ nem sempre demonstra ter para com seus pares. A questão básica, contudo, é que os valores, atitudes e posturas dos indivíduos são naturalmente trazidas para dentro das empresas que, queiramos ou não, acabam por espelhar essas mesmas condições.

Espera-se, contudo, que as empresas, como ‘pessoas jurídicas’, tenham uma perspectiva de justiça e de solidariedade humana embutidas nos seus comportamentos.

### Ambiental

A dimensão ambiental é mais recente e resulta da preocupação pela preservação do meio ambiente, dos recursos naturais e do equilíbrio do ecossistema em benefício das gerações futuras.

Diferente da dimensão humanista, a dimensão ambiental lida com aspectos físicos da preservação do planeta, da saúde e de sobrevivência da própria espécie no longo prazo.

A questão competitiva das empresas e a satisfação das necessidades dos consumidores no curto prazo, contudo, tem feito adiar as medidas de maior alcance nessa área. Cedo ou tarde, esperando-se que não seja tarde demais, a dimensão ambiental terá que ser seriamente incorporada na responsabilidade social tanto do cidadão/consumidor quanto da empresa.

### Política

A dimensão política reflete a ação dos diversos grupos de interesse e seu efeito direto e indireto sobre a composição e as políticas dos governos nos Estados democráticos.

Aos tradicionais interesses classistas incorporam-se hoje também os interesses humanitários, ambientalistas, consumeristas, raciais, etc., dentro das sociedades democráticas cada vez mais plurais e complexas.

A concentração de renda e de poder em torno do capital é vista como abusiva, discriminatória, manipuladora e excludente, notadamente pelas correntes da chamada esquerda do espectro político-ideológico. Diante do fracasso histórico do socialismo de Estado, tais correntes encontram uma nova frente de batalha contra o capital na questão da responsabilidade e função social da empresa.

De igual forma, todos os grupos de interesse, com maior ou menor representação e respaldo nos governos, advogam suas agendas e exercem pressão sobre as empresas.

### Econômica

A economia de mercado já se provou muito mais eficiente na otimização dos recursos de produção – recursos naturais, trabalho, tecnologia, capital e iniciativa empreendedora -, bem como na eficácia alocativa – geração de opções para atendimento das necessidades sociais – do que a economia de Estado. A base desse sistema econômico encontra-se na livre iniciativa, na lei da oferta e procura, na recompensa pelo esforço e risco e na competitividade.

Embora se possa questionar a economia de mercado em termos de distribuição de renda, o nível geral de bem-estar social que ela tem proporcionado é claramente superior a qualquer outro sistema econômico até agora conhecido e experimentado.

A função sócio-econômica básica da empresa é gerar produtos, empregos e renda que permitam ao cidadão atender às suas necessidades funcionais e sociais, além de tributos que permitam ao Estado prover infra-estrutura, segurança, representação, ordenamento e uma rede de suporte social para os menos favorecidos e inaptos.

É preciso lembrar que o cidadão/consumidor é também um agente econômico, e se ele não regular a responsabilidade social das empresas pela perspectiva da demanda, as empresas tenderão naturalmente, por uma questão até de sobrevivência, a pautar-se pela perspectiva dos custos e lucros.

Na outra ponta, necessário se faz lembrar também do cidadão/investidor, aquele que aplica no mercado financeiro através dos fundos de pensão na busca de uma aposentadoria digna. Esse, por sua vez, deseja a valorização e rentabilidade de suas ações.

### Regulatória

A dimensão regulatória envolve o conjunto de leis e normas que regem a ação das empresas, as quais constituem o reflexo das diversas demandas sociais e dos interesses dos próprios governos.

Quando o ônus regulatório atinge todas as empresas igualmente, não afeta a competitividade (e perspectiva sobrevivência) das mesmas. Não obstante, os tratamentos diferenciados no âmbito da economia agora internacionalizada causam preocupações e tendem a gerar distensões locais. Diferentes legislações trabalhistas e ambientais, por exemplo, geram impactos desiguais e significativos nos custos. O caso mais gritante no momento é o descompasso da China. Interessante é que o cidadão/consumidor

não parece se preocupar muito com isto na hora da escolha de compra, embora espere um comportamento mais responsável de suas empresas locais.

Outro aspecto do conjunto regulatório é o processual, que gera enormes percursos burocráticos, implicando em custos e tempo, além de propiciar uma ampla perspectiva de corrupção.

Existem organismos internacionais que buscam nivelar esses descompassos nas condições competitivas, mas aqui continua prevalecendo o jogo dos interesses. Países reclamam contra barreiras impostas para suas exportações, mas praticam igualmente barreiras de importação, seja através de tributos, controle do câmbio ou concessão de subsídios. O discurso é global, mas a prática reflete os interesses locais/nacionais – outra manifestação da dimensão política.

### Ética

Os princípios e a conduta ética decorrem da filosofia da moral. Sem entrar em maiores considerações teóricas, o que se vê prevalecer na sociedade contemporânea é a corrente da teleologia utilitarista, pela qual os fins justificam os meios, sejam estes nobres ou egocêntricos. Além do mais, outras características desse mundo chamado de pós-moderno são o relativismo e subjetivismo, onde nada mais parece ser absoluto e tudo depende da perspectiva de cada indivíduo – um jogo de circunstâncias, crenças e conveniências pessoais.

Se esse conjunto de tendências norteia a conduta do indivíduo em sociedade e dos governos, como evitá-las na conduta empresarial?

Tudo é, ao mesmo tempo, questionável e defensável por uma perspectiva ou outra e depende das diversas perspectivas e interesses individuais ou grupais sobre a questão. Ordem e disciplina estruturais parecem ser entendidas como oposições aviltantes à criatividade e liberdade individuais.

### Estratégica

A dimensão estratégica tem a ver com os meios para atingir os fins. Cada representação social tem seus fins e suas estratégias, sejam elas eficazes e eficientemente executadas ou não. Na maior parte das vezes, os interesses (fins) de uns não batem com os dos outros, e as estratégias, portanto, passam pela negação e não pela articulação construtiva.

A empresa lida com diversos grupos de interesse, com os quais precisa harmonizar-se, e isso requer uma articulação estratégica complexa. Cada qual tem desejos próprios, a saber:

- os governos querem tributos e controle regulatório;
- as comunidades querem desenvolvimento com qualidade de vida;
- as ONGs têm agendas temáticas próprias (e diversificadas) que querem atendidas;
- os financiadores e investidores desejam retorno sobre seus investimentos e garantias de estabilidade;
- os sindicatos querem benefícios para as suas categorias.

Mesmo o indivíduo, no exercício dos seus diferentes papéis, quer coisas diferentes e, freqüentemente, conflitantes entre si. Se não, vejamos:

- enquanto consumidor, deseja produtos mais baratos e de melhor qualidade;
- como investidor nos fundos de pensão para garantir a sua aposentadoria e qualidade de vida futura, deseja valorização e rentabilidade de seus *portfolio* de ações;
- enquanto trabalhador, deseja melhores salário, benefícios e condições de trabalho, além de estabilidade de emprego;
- como cidadão deseja mais responsabilidade social das empresas e dos governos;

- no papel de eleitor, por sua vez, tende a buscar a realização de agendas pessoais pela proximidade com o poder.

No meio dessa complexidade de demandas, a empresa não pode perder de vista seu fim último, que é sobreviver e, se possível, crescer. Sem isso, ela não cumpre também sua função social maior que é gerar produtos, empregos e renda, permitindo ao cidadão atender às suas necessidades funcionais e sociais, além de tributos que permitam ao Estado desenvolver sua função.

As empresas já lidam estrategicamente com as diversas demandas sociais. Por outro lado, contudo, os indivíduos e suas diversas representações deveriam entender que a defesa de seus interesses e causas também deve ser feita dentro de uma visão estratégica, articuladora e sistêmica, e não puramente ideológica, contestatória e desagregadora.

## **Conclusão**

Pretendeu-se neste texto registrar não só o resultado e as considerações sobre a responsabilidade social das empresas estribadas na pesquisa de campo, como também resgatar a trajetória histórica do tema e as dimensões pelas quais passam as diversas discussões sobre o mesmo.

Não tem qualquer pretensão de ser conclusiva, e sim contributiva para a discussão que se constrói na área. Assim sendo, não defende, apenas explora diversas perspectivas de reflexão.

A questão maior dentro da qual esse debate se inscreve, contudo é a do direito individual versus o direito coletivo, sendo o direito coletivo a somatória raramente convergente e harmônica dos direitos individuais manifestos pelos distintos grupos de interesse nas sociedades democráticas pluralistas, cada qual com suas contribuições e contradições sistêmicas.

---

## Bibliografia

- ASHLEY, Patrícia Almeida. *Comunicação de estratégias de responsabilidade social empresarial: um modelo para o conhecimento e análise de categorias temáticas aplicado à indústria de petróleo*. [www.ufsj.edu.br/pagina/decac/arquivos/st2004paticia.pdf](http://www.ufsj.edu.br/pagina/decac/arquivos/st2004paticia.pdf); acessado 27/4/2007.
- \_\_\_\_\_. *Gestão Ecocêntrica e Consumo Responsável: desafios para a responsabilidade social corporativa*. [www.nd.edu/~isbee/papers/Aschley.doc](http://www.nd.edu/~isbee/papers/Aschley.doc); acessado 27/4/2007.
- BITTENCOURT, Epaminondas e CARRIERI, Alexandre. *Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial*. [www.rae.com.br/raeespecial/index.cfm?fuseaction=artigo&](http://www.rae.com.br/raeespecial/index.cfm?fuseaction=artigo&); acessado 23/8/2007.
- BORGER, Fernanda Gabriela. *Considerações Teóricas sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial*. [www.ethos.org.br/\\_uniethos/documents/aula\\_fernanda\\_03\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/_uniethos/documents/aula_fernanda_03_04.pdf); acessado 27/4/2007.
- CAMPBELL, Ross. *Crisis Control: preventing and managing corporate crisis*. Australia: Prentice Hall Australia, 1999.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. - 6ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e Liberdade*. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GREGORY, James R. with WIECHMANN, Jack G.. *Marketing Corporate Image: the company as your number one product*. Chicago: NYC Business Books, 1998.
- HOWARD, Steven. *Corporate Image Management: a marketing discipline for the 21st century*. Singapura: Reed Academic Publishing Asia, 1998.
- INSTITUTO AKATU. *Responsabilidade social das empresas - percepção do consumidor Brasileiro*. São Paulo: Instituto Akatu, 2005.

- JACKALL, Robert & HIROTA, Janice M. *Image Makers: Advertising, Public Relations and the ethos of advocacy*. Chicago: University of Chicago Press, 2000.
- LOURENÇO, Alex Guimarães e SCHODER, Débora de Souza. *Vale a pena investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas*. [www.ethos.or.br/docs/comunidade\\_academia/premio\\_ethos\\_valor/trabalho/300\\_alex\\_e\\_debora.doc](http://www.ethos.or.br/docs/comunidade_academia/premio_ethos_valor/trabalho/300_alex_e_debora.doc); acessado 11/5/2007.
- MARCONI, Joe. *Image Marketing: using public perceptions to attain business objectives*. Chicago: NYC Business Books, 1996.
- NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Muad, 1998.
- PENA, Roberto Patrus Mundim. *Ética, Responsabilidade Social e Business Ethics*. [WWW.iceg.pucminas.br/apimec/nucleos/pe-trus.pdf](http://WWW.iceg.pucminas.br/apimec/nucleos/pe-trus.pdf); acessado 27/4/2007.
- QUINN, Bill. *How Wal-Mart is Destroying America (and the world) and what you can do about it - 3<sup>rd</sup> ed.* Berkeley: Ten speed Press, 2005.
- RICO, Elizabeth de Melo. *A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma linha para o desenvolvimento sustentável*. [www.scielo.br/sciele.php?script=sci\\_arttex&pid=S0102-88392004000400009](http://www.scielo.br/sciele.php?script=sci_arttex&pid=S0102-88392004000400009); acessado 5/5/2007.
- SANTOS, Rubens Batista. *Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identidade de Marca*. [www.uniethos.org.br/uniethos/documentos/relaçãoEntreRSEeIdentidadeDeMarca.pdf](http://www.uniethos.org.br/uniethos/documentos/relaçãoEntreRSEeIdentidadeDeMarca.pdf); acessado 27/4/2007.
- SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. *Dealing with an Angry Public: the mutual gains approach to solving disputes*. Nova York: The Free Press, 1996.