

## GOVERNANÇA CORPORATIVA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL COMO ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR

Rubens Augusto Miranda<sup>1</sup>

Hudson Fernandes Amaral<sup>2</sup>

### RESUMO

O aumento da importância da responsabilidade social das empresas ao longo da última década se deve, em grande parte, a consciência dos gestores de que as questões sociais têm se tornado um importante fator de risco, passando a ser determinante na criação de valor. A criação de vários índices para avaliar a responsabilidade social das empresas é um forte indicativo da atenção do mercado em relação a tal assunto. Assim, dado que o objetivo da governança corporativa é a de criar regras e procedimentos para alinhar as ações dos gestores com os interesses dos proprietários, consistindo freqüentemente na maximização da riqueza, torna-se importante que a mesma incorpore princípios de responsabilidade social corporativa. O presente trabalho tem por objetivo apresentar os debates relativos à função dos negócios na sociedade, polarizados pelas abordagens *shareholder* e *stakeholder*, a idéia e desenvolvimentos do termo responsabilidade social corporativa, os principais modelos de governança corporativa e, por fim, como tais modelos de governança podem incorporar o posicionamento favorável à responsabilidade social.

**Palavras-Chave:** governança corporativa, responsabilidade social corporativa; criação de valor; risco; modelos de governança

## 1 INTRODUÇÃO

Questões de responsabilidade social, nos últimos anos, têm papel determinante na formulação das estratégias empresariais. A criação de vários índices para avaliar a responsabilidade social das empresas (*ASPI, DJSI Stoxx, DJSI World, FTSE4 Good et ESI d' Ethibel*) é um forte indicativo da preocupação do mercado em relação a tal assunto. Sabendo que as considerações éticas, ou mais exatamente sociais, são cada vez mais importantes na consideração do interesse comum, é factível supor que as mesmas tenham alguma influência sobre os resultados econômico-financeiros das empresas, assim como na determinação dos preços das mesmas. O resultado é que as empresas, principalmente as grandes, estão se preocupando mais com questões não financeiras. Assim, a sensibilidade das empresas para com as questões éticas e sociais, que pode incorrer em prejuízos financeiros, pode estar alinhada com uma “nova” racionalidade do mercado.

Os dirigentes de empresas, caso tenha sempre a preocupação para com os interesses de seus acionistas, precisam prestar atenção em relação à maneira pela qual a sociedade avalia as empresas as quais dirigem. Entretanto, o comprometimento social desses dirigentes não parece ser motivado apenas pelo desejo de evitar o impacto financeiro de uma imagem negativa. Questões éticas, tais como o respeito ao meio ambiente e aos consumidores, o clima social na empresa etc., são atualmente parte integrante da estratégia das empresas, pelo fato de que elas estão se tornando componentes de risco. A idéia é a de que os acionistas, indivíduos ou fundos comuns podem incentivar ou aprovar os comportamentos sociais das empresas pela sua política de compra-venda de títulos, ou mesmo dos produtos da empresa. Na medida em que esse risco ético não pode ser reduzido por uma diversificação na carteira, há a necessidade de uma remuneração extra. Isso porque, o investidor que compra as ações de uma empresa poluidora, por exemplo, não pode esperar eliminar sua exposição ao risco ético mesclando em sua carteira títulos com avaliações éticas (sociais) elevadas.

A partir da relevância do tema, o presente trabalho tem por objetivo apresentar os debates relativos à função dos negócios na sociedade, polarizados pelas abordagens *shareholder* e *stakeholder*, a idéia e desenvolvimentos do termo responsabilidade social corporativa, os principais modelos de governança corporativa e, por fim, como tais modelos de governança podem incorporar essas preocupações sociais. O tópico seguinte apresenta os dois pontos de vista que costumam polarizar a discussão sobre a função dos negócios na sociedade.

### **1.1 A Função dos Negócios na Sociedade**

O debate da função dos negócios na sociedade normalmente é dividido entre dois pontos de vista (Clarke, 1998; Lantos, 2001; Branco e Rodrigues, 2007): a “visão clássica” e a “visão *stakeholder*”. A chamada visão clássica é originada da teoria econômica neoclássica, para a qual a finalidade dos negócios é de gerar lucros para os seus proprietários. Essa visão vai de encontro com o modelo *shareholder* de governança corporativa. Na visão *stakeholder* os negócios têm que considerar o conjunto de todos os agentes afetados por suas ações, se aprofundando na idéia de responsabilidade social. O Quadro 1 apresenta algumas diferenciações desses dois pontos de vista.

**Quadro 1 - Pontos de vista da função dos negócios na sociedade**

Visão Clássica	Visão Pura de Fins Lucrativos: Os negócios têm padrões éticos inferiores ao da sociedade e não devem nenhuma responsabilidade social além da obediência às leis.
	Visão Restrita de Fins Lucrativos: O negócio deve maximizar a riqueza do proprietário, obedecendo a lei e sendo ético.
Visão <i>Stakeholder</i>	Visão Socialmente Ciente: o negócio deve ser sensível a danos potenciais de suas ações sobre os vários grupos interessados.
	Ativismo Social: o negócio deve usar vastos recursos para o bem social.

Fonte: Adaptado de Lantos (2001) e Branco & Rodrigues (2007).

No Quadro 1 observamos que podem ser delineadas duas perspectivas nas duas visões. A visão clássica pode ser distinguida entre uma “visão pura de fins lucrativos” e uma “visão restrita de fins lucrativos”. Na “visão pura de fins lucrativos” a moral e a ética são postas em um plano inferior no mundo dos negócios. O argumento maquiavélico de que os fins justificam os meios permeia essa visão. Segundo Carr (1968), o padrão ético que rege os homens de negócios não corresponde aos dos demais membros da sociedade. Nessa visão, certo grau de desonestidade nos negócios é aceitável. Objetivando ilustrar esse posicionamento polêmico, o autor faz uma analogia da ética nos negócios com um jogo de pôquer. Atitudes como mentir, omitir ou exagerar fatos pertinentes fazem parte do que ele chama de “blefe de negócios”.

A Teoria dos Jogos trabalha há décadas com argumentos similares, consubstanciados na “ameaça vazia”<sup>3</sup>, não é por menos que a formulação da mesma normalmente se refere como sendo fundamentada em uma mente ardilosa. Ao olhar o mundo que nos cerca é fácil observar que mentira e a trapaça estão

freqüentemente presentes nos conflitos humanos, e não é de estranhar que essas atitudes acabam refletindo na concepção de simples jogos. Para Carr (*ibid.*), aqueles que não sabem jogar com todas as regras do jogo, mesmo aquelas pouco éticas, não terão muito sucesso nos negócios. Criticando essa visão, Lantos (2001, p. 603) argumenta que “(...) quase todos os analistas concordam que negócios como um jogo não é uma boa metáfora. Enquanto os jogos são isolados do resto de nossas vidas, negócios são uma parte integral da sociedade.”

Atividades filantrópicas das empresas nessa visão não são totalmente descartadas. Visualizando o objetivo de maximização de lucros no longo prazo, “(...) precisarão preservar relações amigáveis com quem negociam. Um homem de negócios procurará preservar relações amigáveis no ponto onde ele gera hostilidade entre empregados, competidores, clientes, governo, ou o grande público” (Carr, 1968, p. 149). A primeira vista tomamos isso como uma atitude simplesmente cínica em busca do interesse próprio. Entretanto, é inteiramente válida e fundamenta a utilização da Responsabilidade Social Corporativa como estratégia de agregação de valor à corporação, que discutiremos mais adiante.

A “visão restrita de fins lucrativos” defende que as empresas têm que agir de forma correta, honestamente, no sentido de que elas não enganam ou fraudam. Friedman (1970) defende que a única responsabilidade dos homens de negócios é maximizar a riqueza dos proprietários fazendo a empresa gerar o maior lucro possível. Para tanto, os gestores devem utilizar todos os recursos de forma legal na consecução desse objetivo. Sob essa visão, é importante relativizar a concepção de um negócio ético. Isso porque, os gestores agindo de forma contrária aos interesses dos proprietários, que é um problema de governança, mediante ações de responsabilidade social não estão sendo éticos, pois a responsabilidade deles é para com os donos da empresa.

Como pessoas convivendo em uma sociedade, os gestores podem ter responsabilidades que eles reconhecem voluntariamente para com as suas famílias, sua consciência, sua religião, seu bairro, sua cidade, seu país, etc. Seguindo os seus critérios morais o gestor pode alocar parte do seu tempo de lazer e/ou sua renda como ele quiser, em termos de caridade ou algo do gênero. Eles podem ir até mais além, se recusando a trabalhar ou mesmo pedindo demissão se julgar que a empresa não está de acordo com os seus princípios morais individuais. Essas responsabilidades reconhecidas voluntariamente podem ser chamadas de responsabilidades sociais, mas o indivíduo gasta o próprio tempo e dinheiro e não os dos outros, principalmente os dos seus chefes. Nesse caso as responsabilidades sociais são dos indivíduos (gestores) e não dos negócios. (FRIEDMAN, 1970).

Para os defensores dessa visão, se cada empresa agir eficientemente na maximização de riqueza, os resultados serão colhidos pela sociedade como um todo. A solução explícita dos problemas sociais deve ser deixada a cargo do Estado, com o dinheiro arrecadado das empresas para esse fim. Jensen (2001, p. 11) considera que “(...) 200 anos de trabalhos em economia e finanças indicam que o bem-estar social é maximizado quando todas as companhias em uma economia maximizam o valor total da companhia”. Podemos seguir o seguinte raciocínio para ilustrar esse argumento: se a empresa gera lucros maiores, os empregados se beneficiarão com maiores salários e/ou participações nos lucros e, conseqüentemente, a empresa cresce mais, gerando benefícios para a sociedade, como mais empregos e arrecadação de impostos. Essa é a mecânica gerada pelas forças de mercado competitivas na obtenção de um máximo de bem-estar social<sup>4</sup>. Uma crítica recorrente a tais argumentos é que a situação de competição perfeita não é observada na prática<sup>5</sup>. Segundo Levitt (1958), a idéia de responsabilidade social surgiu “apenas” como uma defesa corporativa contra os ataques fervorosos a moral desse sistema maximizador de lucros.

O que Friedman e os simpatizantes da visão clássica “ignoram” é o fato de que as decisões dos homens de negócios podem afetar negativamente outras esferas e, conseqüentemente, o bem-estar da corporação. A concepção do modelo *stakeholder* é justamente uma reação a essa visão. Assim, a visão *stakeholder* procura considerar os interesses de todos os grupos afetados pelas decisões da empresa. Como na visão clássica, a visão *stakeholder* também pode ser discriminada em duas perspectivas: “visão socialmente ciente” e “ativismo social”.

A “visão socialmente ciente” parte da premissa de que o balanço dos interesses de todos os *stakeholders* é benéfico à corporação. Além das obrigações fiduciárias dos gestores para com os proprietários, as obrigações morais para com terceiros podem gerar frutos em vez de peso. Segundo Graves *et al.* (2001, p. 17):

Esses deveres existem porque, como os proprietários, esses outros *stakeholders* também fazem investimentos em empreendimentos: empregados investem o seu tempo e capital intelectual, clientes investem sua confiança em repetidos negócios, comunidades provêm infra-estrutura e educação para futuros empregados assim como pagam impostos, e assim por diante.

Na perspectiva do ativismo social as empresas têm responsabilidades explícitas para com todos os *stakeholders*. As corporações devem ter um comportamento ativo na promoção dos interesses sociais, mesmo quando tais interesses ainda não são abertamente demandados pela sociedade. Enquanto que responsabilidades econômicas, legais e éticas são obrigatórias, a responsabilidade social é desejada pela sociedade. Nesse sentido, é papel das corporações ajudar a amenizar as carências do bem-estar público, atuando no combate a pobreza, a deficiências educacionais, ao crime, ao desemprego crônico e etc. (CARROLL, 2000b).

Um dos grandes problemas diagnosticados na teoria *stakeholder* é a impossibilidade de se balancear os benefícios gerados, já que esses são não quantificáveis. Como quase todas as pessoas podem potencialmente ser afetadas pelas organizações, o número de *stakeholders* é inconcebível. Para Sternberg (1997) a solução seria limitar de alguma forma o número de *stakeholders*, mas a teoria não oferece nenhum guia de como indivíduos e/ou grupos poderiam ser adequadamente selecionados. A autora também observa que mesmo em uma situação onde a seleção dos *stakeholders* e a quantificação dos benefícios são possíveis, a teoria não diz como resolver os prováveis conflitos divergentes.

Segundo Branco & Rodrigues (2007) a teoria *stakeholder* é conflituosa na sua forma de utilização. Isso porque na abordagem normativa da teoria os *stakeholders* são visto como um “fim” e na abordagem instrumental os *stakeholders* são considerados “meios” para melhorar o desempenho financeiro. Jawahar & McLaughlin (2001, p. 399) defendem a argumento instrumental considerando que como uma “(...) hipótese fundamental é que o objetivo final das decisões corporativas é o sucesso no mercado, então a administração para os *stakeholders* é um meio para esse fim”.

## **1.2 Responsabilidade Social Corporativa: definição e desenvolvimentos do termo**

A discussão sobre a importância do meio social nas atividades da empresa não é nova. O livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen, publicado em 1953, é considerado a pedra fundamental da literatura moderna sobre o assunto. Bowen desenvolve o argumento de que os negócios tocam a vida das pessoas de diversas formas. A partir dessa idéia inicial, o autor levanta questões de como os homens de negócios devem se portar, dado que suas ações afetam a sociedade que o cerca. Cabe ressaltar que o livro foi escrito em um momento no qual os grandes grupos econômicos, acompanhando os anos dourados do



capitalismo, cresceram muito em termos de poder, dinheiro e escala geográfica. Assim, a emergência de tais discussões pode ser entendida como uma resposta ao clamor da sociedade contra as práticas imorais dos negócios.

A partir do trabalho seminal de Bowen, as expectativas da sociedade em relação à ética dos negócios têm sido crescentes, tanto que nas últimas décadas os negócios vêm sendo cada vez mais avaliados não só pela performance financeira como também por suas contribuições sociais. Nesse contexto, a Comissão da União Européia publicou em 2001 o “*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*” buscando impulsionar uma ampla discussão de como promover a Responsabilidade Social Corporativa na Europa e no resto do mundo, com o objetivo de desenvolver novas práticas e aumentar a transparência e a confiabilidade da avaliação das mesmas. Apesar do interesse mundial pelo assunto, Friedman (1970) critica a falta de rigor analítico observada nas discussões acerca da responsabilidade social dos negócios. Segundo o autor:

O que significa dizer que “negócios” têm responsabilidades? Somente pessoas podem ter responsabilidades. Uma corporação é uma pessoa artificial e, neste sentido, pode ter responsabilidades artificiais, mas “negócios” como um todo não se pode dizer que têm responsabilidades, até em um sentido vago. (ibid., p. 1)

A consequência dessa falta de rigor é que o termo RSC tem sido usado de forma demasiadamente ampla, abrigando um grande número de idéias, conceitos e técnicas, sendo definido e abordado de modos variados. A origem acadêmica da RSC pode ser a responsável por isso. O motivo é que, com o andamento dos debates, a teoria inicial foi se desdobrando para outras áreas e idéias, mas permaneceu vinculado ao termo original. A falta de pragmatismo, muitas vezes observada, do meio acadêmico acaba gerando esse descolamento entre a teoria e a prática.

A reação do meio corporativo a essa falta de clareza e objetividade resultou em mudanças para outros focos e terminologias com o objetivo de suplantar essas falhas. Entre as terminologias emergentes podemos citar a correspondência social corporativa, cidadão corporativo e performance social corporativa. Correspondência social parte da idéia de que responsabilidade social está muito vinculada à noção de obrigação, assim o termo propõe uma reorientação no sentido enfatizar a ação corporativa, a pro-atividade e implementação de uma função social propriamente dita. Cidadão Corporativo (CC) foi um termo cunhado por profissionais de mercado financeiro na década de 1990 e é usado para conectar as atividades dos negócios a uma prestação de contas a sociedade (*social accountability*). O termo performance social corporativa emerge como um conceito global que incorpora os conceitos de responsabilidade e correspondência social corporativa e todas as ações dos negócios que são socialmente benéficas.

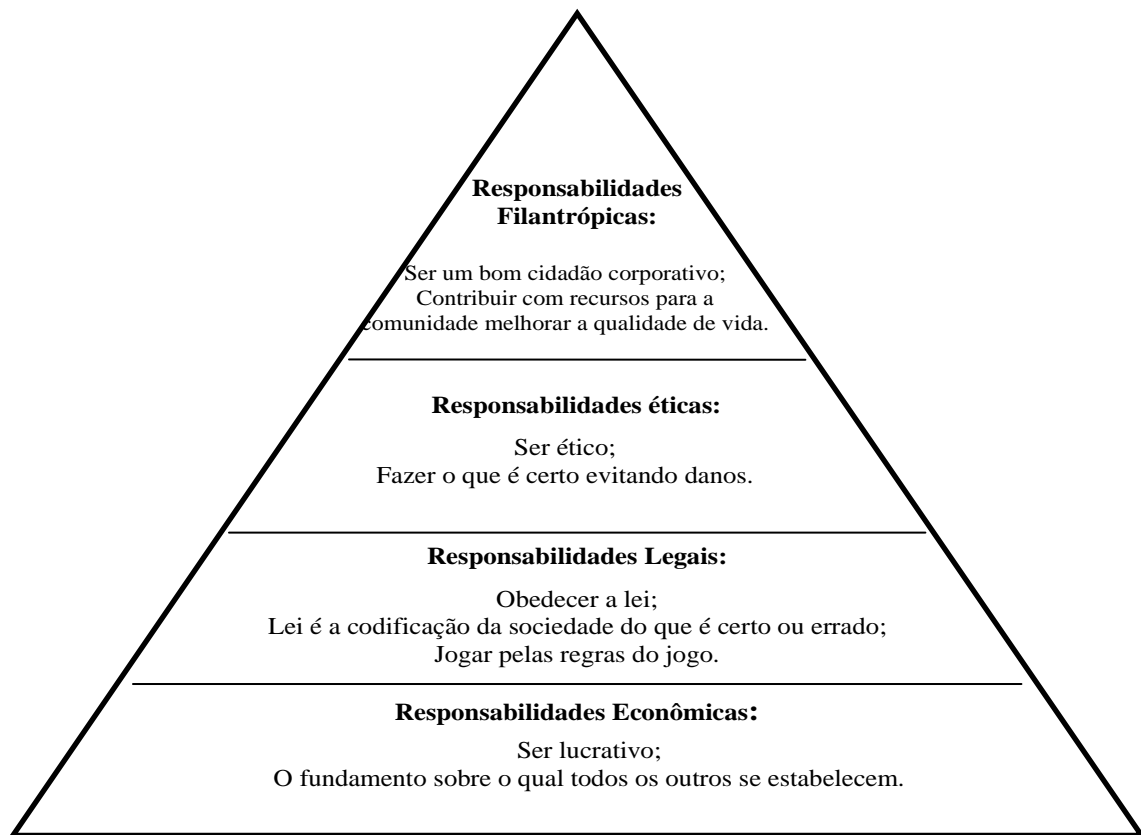
Segundo Valor (2005), há muitas razões históricas e geográficas que justificam a escolha de um termo em particular. A autora ressalta que o termo cidadão corporativo é o preferido em países anglo-saxônicos, mas que a terminologia RSC ainda é a mais usada, principalmente na União Européia. Para não perder o foco aprofundando nessas questões, optou-se pela utilização do termo tradicional na análise a ser realizada do presente trabalho. Assim, será considerado o conceito proposto por Bloom & Gundlach (2001). Segundo esses autores, RSC:

São obrigações da firma com seus *stakeholders* – pessoas e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas práticas e políticas corporativas. Essas obrigações vão além dos requerimentos legais e das responsabilidades da companhia com seus *stakeholders*. O cumprimento dessas obrigações tem a intenção de minimizar cada dano e maximizar o impacto dos benefícios de longo prazo da firma sobre a sociedade (*ibid.*, p. 142).

Outra contribuição importante para a definição é de Carroll (1979, 1991) para o qual a RSC pode ser fragmentada em quatro componentes (responsabilidades): econômico, legal, ético e filantrópico. O componente econômico reflete a crença de que as corporações devem ser lucrativas no processo de produzir bens e serviços demandados pelos consumidores. Ao operar com o foco na obtenção de lucros, espera-se que a empresa aja de acordo com as leis e regulamentações promulgadas pelos governos nas esferas em que a mesma atua, resultando no chamado componente legal. O componente ético relaciona-se a conduta da corporação em questões que a sociedade desaprova, mas que ainda não estão codificadas em leis. Em outras palavras, a sociedade tem normas e valores implícitos e espera que sejam seguidos pelas empresas. Em muitas ocasiões essas normas e valores são as forças por detrás da criação de futuras leis e regulamentações. Por fim, o componente filantrópico se refere às ações corporativas correspondentes as expectativas da sociedade para que o negócio seja considerado um bom cidadão corporativo. Entre tais atividades, destacam-se aquelas que se engajam na promoção da boa vontade e bem-estar da sociedade.

Carroll (1991) incorpora a esses quatro elementos uma estrutura piramidal, Figura 1, na qual as responsabilidades econômicas se constituem no alicerce dos outros componentes. Essa estrutura contraria a idéia de que as responsabilidades econômicas se relacionam às ações da empresa em benefício próprio e que as outras responsabilidades estão ligadas às ações para o benefício da sociedade. Como os componentes estão ligados àqueles que formam a sua base, todas as responsabilidades estão vinculadas ao componente econômico. O autor também observa que esses quatro componentes sempre estiveram presentes no mundo dos negócios, com graus distintos de ênfase, mas só nas últimas décadas os componentes ético e filantrópico têm adquirido maior destaque.

**Figura 1 - A Pirâmide de RSC de Carroll**



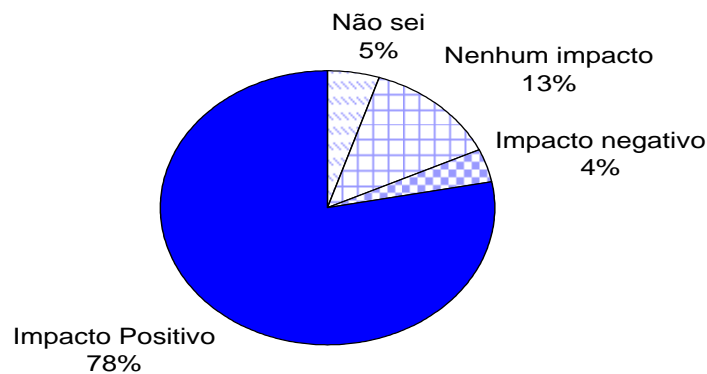
Fonte: Carroll (1991, p. 42)

Schwartz & Carroll (2003) refinam o modelo do próprio Carroll (1991) em torno da idéia de que o componente filantrópico deve ser incorporado ao componente ético e/ou econômico. As razões para tanto são: 1) Normalmente é muito tênue a diferença entre as atividades éticas e filantrópicas, tanto em nível teórico como prático; 2) Atividades filantrópicas muitas vezes têm interesses econômicos implícitos, ou seja, tais atividades estão incorporadas em uma ampla estratégia de criação de valor (estratégia filantrópica). Para esses autores, como as estratégias filantrópicas não são, necessariamente, altruístas, suas ações não pertencem à esfera das responsabilidades filantrópicas.

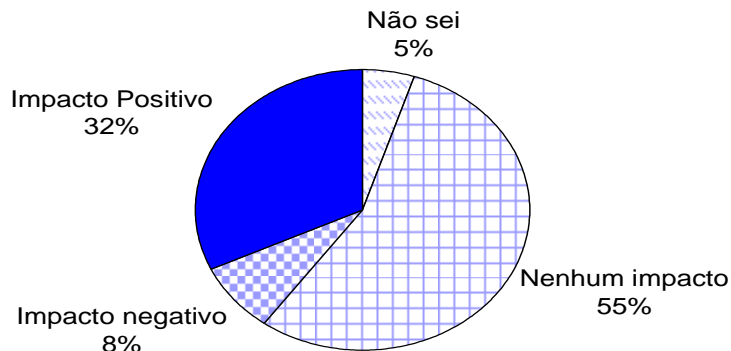
Esse posicionamento já é adotado por muitos gestores. Na pesquisa realizada por CRS Europe, Deloitte & Euronext (2003), entrevistou-se 388 administradores de fundos e analistas financeiros de nove países europeus<sup>6</sup> abordando questões relacionadas a investimentos sociais e seus respectivos impactos sobre a criação de valor. Segundo a pesquisa, 78 % dos entrevistados consideram que a administração dos riscos sociais e ambientais tem um impacto significativamente positivo sobre o valor da empresa no longo prazo. Entretanto, quando se trata do impacto de curto prazo no valor da empresa (3-12 meses), somente 32 % dos entrevistados acreditam que a administração desses riscos tem um impacto positivo. O Gráfico 1 mostra os resultados dessa pesquisa.

**Gráfico 1:** Respostas da pergunta “Baseado na sua experiência, como a administração de risco social e ambiental impactam o valor de mercado da empresa no curto e no longo prazo?”

**Valor de mercado no longo prazo da empresa**



### Valor de mercado no curto prazo da empresa



Fonte: CSR Europe, Deloitte & Euronext (2003, p. 17)

A visão de que as ações sociais influenciam o valor da firma se deve, principalmente, ao fato de que tais ações normalmente valorizam os ativos intangíveis. O relatório do *United Nations Global Compact* (2004) defende esse argumento lembrando que os ativos intangíveis, incluindo reputação e marca, muitas vezes chegam a representar dois terços do valor de mercado das empresas listadas.

Objetivando estabelecer parâmetros para a prática de RSC, Lantos (2001) a distingue em três tipos: ética, altruísta e estratégica. A RSC Ética está relacionada aos deveres éticos da empresa. Portanto, tal fato coloca esse tipo de RSC como indispensável na atuação de qualquer empresa, dado que a empresa é moralmente, e muitas vezes legalmente, responsável por danos reais e potenciais que as suas decisões podem infligir sobre os *stakeholders*. Cabe ressaltar que nem sempre esses danos podem ser evitados, mas práticas de RSC podem minimizá-los. Para a RSC Ética os fins não justificam os meios. Os administradores obrigados a tentar maximizar a riqueza dos proprietários independentemente dos meios utilizados (LANTOS, *ibid.*)

Costuma-se pensar que a tomada de decisões referente à RSC normalmente incorre no dilema, pelo menos no curto prazo, entre lucratividade e ações sociais. O posicionamento da RSC Ética frente a tal dilema é que algumas decisões precisam ser tomadas porque é o correto a ser feito, independente de serem ou não lucrativas. A experiência nos revela que muitas vezes tais ações são revertidas em lucros. Veremos a seguir que a RSC Estratégica procura explorar justamente essa possibilidade.

A RSC Altruísta (humanitária) equivale à quarta face da RSC proposta por Carroll (2000a) – responsabilidades filantrópicas. Nesse tipo de RSC a realização de ações de responsabilidade social são genuinamente humanitárias, podendo incorrer muitas vezes em sacrifícios pessoais e corporativos. A RSC Altruísta vai além da ética e procura, ao ajudar a solucionar os problemas sociais, melhorar a qualidade de vida da população (Lantos, 2001). Como o foco é o bem-estar dos *stakeholders*, as ações de responsabilidade social altruístas se inserem na abordagem normativa da teoria *stakeholder*.

A terceira versão de RSC, na tipologia proposta por Lantos (2001), é tipo específico, freqüentemente visto em empresas estatais, que almeja ganhos políticos. O desenho é similar ao da RSC Altruísta, ou seja, incorre-se em sacrifícios financeiros sem nenhum ganho econômico explícito. Na verdade, os benefícios são contabilizados na arena política, por meio de favores e ganhos eleitorais. O governo também pode efetuar gastos sociais com objetivos eleitorais a partir dos lucros e receitas de impostos das estatais, mas quando tais gastos são internalizados na atuação das empresas esses ganhos políticos são usufruídos, principalmente, pelos seus gestores. O resultado é que os cargos executivos das empresas estatais acabam servindo de trampolim para a vida política. O último tipo de RSC é a mais importante para o presente trabalho e está relacionada com a estratégia corporativa na criação de valor.

### 1.3 Responsabilidade Social Corporativa como estratégia

Muitos autores têm defendido que a RSC é uma estratégia importante para alcançar o objetivo de maximização da riqueza dos proprietários. A RSC “(...) deve ser considerada como uma forma de investimento estratégico” (McWilliams *et al.*, 2006, p. 4). Segundo McWilliams e Siegel (2001, p. 125) os administradores devem encarar a RSC “precisamente como eles tratam todas as decisões de investimento”. As empresas somente devem engajar-se em atividades sociais se as mesmas agregarem valor à firma. Esses são os argumentos que defendem a existência de uma RSC Estratégica. Nesse tipo RSC acredita-se que boas ações sociais geram bons resultados não apenas para a sociedade, mas também para os negócios. As firmas devem realizar ações sociais quando essas estão alinhadas com os seus interesses financeiros. A idéia é que a administração do risco social é um componente importante a ser incorporado a gestão estratégica da empresa. Nessa perspectiva, os *stakeholders* não proprietários são considerados como meios (instrumentos) para alcançar a finalidade de maximização de lucros (Goodspaster, 1991). Mediante esses argumentos podemos concluir que a RSC Estratégica alinhasse com a abordagem instrumental da teoria *stakeholder*.

Seguindo o raciocínio da RSC Estratégica, Porter e Kramer (2002) analisam que o argumento clássico de Friedman possui duas hipóteses implícitas: 1) Os objetivos econômicos e sociais são separados e distintos, então o melhor resultado de um ocorre à custa do resultado do outro; 2) Os benefícios gerados pelas ações sociais das corporações sociais não são maiores do que aqueles gerados por ações sociais de indivíduos. Essas hipóteses podem ser verificadas na prática quando as contribuições corporativas não são alinhadas com as estratégias de atuação das empresas. Entretanto, para esses autores, as corporações podem usar os seus esforços sociais para melhorar o “contexto competitivo” de atuação da empresa melhorando o ambiente de negócios nas localidades onde operam. O equívoco é achar que as empresas estão isoladas da sociedade ao seu redor, pois a



capacidade da empresa competir está estreitamente ligada às circunstâncias locais onde elas operam. Segundo Porter e Kramer (2002, p. 59):

Competitividade hoje depende da produtividade com a qual companhias usam trabalho, capital, e recursos naturais para produzir bens e serviços de alta qualidade. Produtividade depende de ter trabalhadores educados, seguros, saudáveis, honestos e motivados por um senso de oportunidade...  
... A eficácia de empregados habilidosos e motivados; a eficiência da infraestrutura local, incluindo estradas e telecomunicações; o tamanho e sofisticação do mercado local; a extensão das regulamentações governamentais – tais variáveis contextuais tem sempre influenciado a habilidade de competir das companhias.

Considerando a visão clássica de Friedman de que algumas dessas funções são exclusivamente do governo e não das empresas, é difícil concordar que as corporações devem ficar de braços cruzados esperando por um tempo indeterminado que o governo as faça. Entretanto, para que as ações sociais tragam resultados positivos é imprescindível que as empresas entendam a ligação entre tais ações e o contexto competitivo na qual elas operam. O entendimento dos canais pelos quais as ações sociais criam valor para a corporação resulta em maiores impactos econômicos e sociais. (Porter e Kramer, 2002). Portanto, o sucesso a RSC como estratégia de criação de valor vai depender da habilidade dos gestores em selecionar ações mais efetivas.

Segundo Porter (1989, p. 87) o contexto competitivo é modelado a partir de quatro grandes atributos inter-relacionados e que modelam o potencial de competitividade. Delineiam-se os seguintes atributos:

1) **Condições de Fatores.** A posição da região nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários a competição em determinada indústria.

2) **Condições de Demanda.** A natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.

3) **Indústrias correlatas e de apoio.** A presença, ou ausência, na região, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam competitivas.

4) **Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.** As condições que, na região, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

Todos esses atributos possuem uma relação de dependência e de reforço em que a fraqueza em um compromete todo o resto, comprometendo a competitividade da região. A análise desses elementos do contexto pode servir de norteador para a empresa identificar as áreas nas quais há uma sobreposição de interesses sociais e econômicos, para com isso gerar ganhos competitivos com os seus investimentos sociais. Porter & Kramer (2002) observam que apesar da existência de *free riders* (caronas) as empresas com investimentos sociais obtêm ganhos individuais que as outras empresas presentes no mesmo contexto competitivo não usufruem.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Apesar de ser um conceito passível de múltiplas interpretações, podemos definir a governança corporativa como os mecanismos, ou princípios, que dirigem a tomada de decisão dentro das corporações. Assim, tais mecanismos procuram regular a relação entre os agentes envolvidos. Mas por que essa relação precisa ser regulada? A necessidade de tais mecanismos se deve a existência do denominado problema da agência, resultado da separação da propriedade do controle empresarial. A idéia subjacente é que em algumas situações os interesses dos acionistas (proprietários) e os interesses dos que estão administrando a empresa não estão perfeitamente alinhados. Isso ocorre porque com a separação da gestão

da propriedade e a dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de elaborar um contrato perfeito, que explicita a tomada de decisão específica para todas as situações na vida da organização, muitas vezes induzem um comportamento oportunista por parte do gestor.

O debate sobre governança corporativa foi durante muito tempo centrado na visão de empresas com estruturas de propriedades pulverizadas, ou seja, diluídas entre vários pequenos acionistas minoritários. Tal fato se deve a influência do trabalho de Berle & Means (1932), que observaram tal característica na estrutura acionária nas empresas norte americanas. Essa visão tem sido criticada em trabalhos recentes. Segundo La Porta, Lopez-De-Silanes & Shleifer (1998), na maior parte do mundo observa-se uma estrutura de propriedade concentrada em alguns acionistas majoritários, em vez de pulverizada em pequenos proprietários. A descrição de Berle & Means seria aplicada somente aos Estados Unidos e ao Reino Unido. Sob essa nova perspectiva, o problema da agência deixa de ser o conflito entre gestores e proprietários e passa a ser entre acionistas minoritários e majoritários. Quando é uma estrutura pulverizada os gestores possuem incentivos a agir de forma oportunista. Já na estrutura concentrada são os acionistas controladores que tendem a tal comportamento, influenciando o controle da empresa em proveito próprio.

A partir desses dois tipos de estrutura de propriedade surgiram modelos diferenciados de governança corporativa, objetivando se adequar a essas realidades distintas. Há casos em que o controle deve preservar apenas os interesses dos acionistas e em outros casos os interesses de outros grupos também devem ser considerados. Aqui a governança corporativa se confunde com outro debate antigo do meio empresarial, a questão da função dos negócios na sociedade. Se de um lado tem-se a visão de que a função dos negócios é gerar lucros para os seus proprietários, *shareholder*, do outro se tem a visão de que os negócios devem considerar o conjunto de todos os agentes afetados por suas ações, *stakeholder*.

## 2.1 Governança Corporativa Socialmente Responsável

A princípio pode-se pensar que um modelo de governança corporativa socialmente responsável é um simples sinônimo para o modelo *stakeholder*, mas isso não é verdade. Isso porque, o modelo *stakeholder* pode se restringir a alguns interessados internos a empresa, ou mesmo interessados externos (credores e fornecedores, por exemplo), mas que estão pouco ou nada alinhados com as demandas da sociedade. Assim, espera-se que modelo de governança corporativa socialmente responsável incorpore um grupo mais amplo de interessados.

Considerando que as práticas da governança corporativa procuram estabelecer regras e medidas para que as ações das empresas não só estejam em consonância com os interesses como também possibilitem ganhos máximos para os acionistas, é imprescindível olhar mais atentamente para os princípios da RSC, dado que podem representar uma importante estratégia de criação de valor. Strandberg (2005) delinea dois grupos distintos, mas não mutuamente excludentes, de motivos para a incorporação da RSC nas boas práticas de governança corporativa. Segundo o autor os motivos podem ser pela questão de valores (ética) ou pela administração de risco.

Ao nível de valores, as considerações éticas da RSC são percebidas como imprescindíveis para uma boa governança. Nesse grupo, a governança corporativa é entendida mais como uma expressão dos valores da instituição do que como regras, e a RSC seria uma expressão externa desses valores. Para as firmas que estão aderindo a essa visão, o processo de governança consiste em determinar que tipo de cidadão corporativo a empresa deseja ser reconhecida (Strandberg, *ibid.*).

No outro grupo a RSC é conectada à governança corporativa mediante a administração de risco. Nessa visão a RSC é uma questão de risco operacional, que no caso são os riscos sociais e ambientais. Assim, a melhora dos resultados financeiros oriundos da administração do risco e das oportunidades visualizadas

pela RSC é uma importante questão de governança, dado que os gestores possuem responsabilidades fiduciárias.

Independente das motivações, por valores ou por administração de risco, as práticas de governança vem cada vez mais incorporado os princípios de RSC. Strandberg (*ibid.*, p. 9-10) apresenta as práticas que melhor representam esses princípios (tendo como base as indicações de um grupo de gestores entrevistados):

- As iniciativas de relatórios globais normalmente incluem importantes indicadores cruzados, tal como independência e *expertise* de diretores; processos ao nível da diretoria para supervisionar a identificação e administração de oportunidades e riscos econômicos, ambientais e sociais; e a ligação entre compensação dos executivos e o alcance de metas financeiras e não financeiras;

- A administração de risco é um ponto fundamental de conexão, pois um dever chave da Diretoria é a consideração dos riscos corporativos de longo prazo. A competência dos diretores, seus esforços pró-ativos para ter uma visão ampla do que afeta os ativos intangíveis e a sua habilidade para avaliar a estratégia nas áreas críticas para a performance corporativa e da governança;

- Transparência e prestação responsável de contas são práticas importantes. As corporações precisam ter uma transparência significativa em questões sociais, ambientais e éticas para possibilitar uma melhor ligação com os interesses econômicos. As operações de RSC da Diretoria e o *status* do relacionamento da empresa com todos os *stakeholders* também devem ser bem transparentes;

- Com o surgimento de novas formas de riscos e oportunidades, um corpo heterogêneo de diretores pode enfrentar melhor as situações com que a empresa se depara do que se o mesmo fosse homogêneo. É importante que a corporação tenha diretores com *backgrounds* em questões não tradicionais nos negócios. Assim,

composição e diversidade da Diretoria é uma questão importante para a existência de uma união entre RSC e governança;

- A política de compensação também pode afetar a performance social. Os incentivos financeiros precisam ser definidos numa perspectiva de longo prazo que capte a administração de risco e oportunidades.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O interesse em relação às questões não financeiras vem crescendo entre os mais diversos setores da economia de forma consistente. As grandes empresas estão na vanguarda desse movimento, não apenas motivadas pelo desempenho de longo prazo, mas também por serem muitas vezes de propriedade do grande público (mediante os fundos de pensão). Além disso, os gastos com programas sociais pesam menos no orçamento das grandes empresas do que nas pequenas. Entretanto, é um equívoco pensar que esse é um processo espontâneo. Ao longo do trabalho pode-se observar que uma atuação corporativa alinhada aos interesses da sociedade é o resultado de uma demanda que veio crescendo no decorrer da segunda metade do século XX. É provável que a pressão dessa demanda tenha se exacerbado nos últimos anos devido à sensibilização mundial devido a questões ambientais, como o aquecimento global.

Caso se confirme os cenários pessimistas de muitos especialistas ambientais é muito provável a ocorrência de uma adoção generalizada de modelos *stakeholders* de governança corporativa por empresas do mundo todo e, além disso, totalmente alinhados com os princípios de Responsabilidade Social Corporativa. O presente trabalho procurou expor essas questões e como as mesmas se desenvolveram para no final chegarmos à idéia de governança corporativa socialmente responsável, que dada às expectativas atuais de todos os agentes econômicos consiste em uma importante estratégia de criação de valor.

## ABSTRACT

The increase of the importance of the social responsibility of the companies to the long one of the last decade must, to a great extent, the conscience of the agentes of that the social questions have become an important factor of risk, passing it be determinant in the value creation. Those questions at present come receiving a determinant paper in the formulation of the corporate strategies. The creation of several indexes for evaluate the social responsibility of the companies is an indicative powerful of the attention of the market regarding such matter. Like this, given that the objective of the corporate governance is to of create rules and procedures for align the actions of the agents with the interests of the shareholders, consisting frequently in the maximization of the wealth, becomes-itself important that to same incorporates beginnings of corporate social responsibility. The present work has for objective present the relative debates to the function of the business in the society, polarized by the approaches shareholder and stakeholder, the idea and developments of the term corporate social responsibility, the main models of corporate governance and, finally, as such models of governance can incorporate the favorable positioning to the social responsibility.

**Key-words:** corporate governance; corporate social responsibility; value creation; risk; models of governance

## NOTAS

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pelo CEPEAD-UFMG. Professor do Departamento de Administração da UFMG.

<sup>2</sup> Doutor em Sciences de Gestion pela Université Pierre Mendés France Grenoble II. Professor do Departamento de Administração da UFMG.

<sup>3</sup>Ameaça vazia é uma estratégia em que um jogador A sinaliza que pode fazer uma jogada que prejudique o jogador B, seu oponente, caso esse não faça a jogada que melhor convenha ao jogador A.

<sup>4</sup>O Primeiro Teorema do Bem-estar da economia afirma que a situação de equilíbrio competitivo é ótima no sentido de Pareto. Em outras palavras, o equilíbrio competitivo gera uma situação em que não existe outra que seja melhor para todos os indivíduos.

<sup>5</sup> Isso porque os produtores não são homogêneos, os bens não são homogêneos, há problemas de agência, etc.

<sup>6</sup> Bélgica, França, Alemanha, Itália, Holanda, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido.

## REFERÊNCIAS

BELTRATTI, Andrea, Socially responsible investment in general equilibrium, Nota di lavoro 93. *Working Paper* ssnr.com, October, 2003.

BERLE, Adolph A.; MEANS, Gardiner C. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.

BOWEN, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

BRANCO, Manuel C.; RODRIGUES, Lúcia L. Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 1, p. 5-15, 2007.



CARR, Albert Z. Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, p. 143-146, 148-149, 152-153, Jan./Feb., 1968.

CARROLL, Archie B. The four faces of corporate citizenship. In: RICHARDSON, John E. *Business Ethics 00/01*. Dushkin/McGraw-Hill, p. 187-191, 2000a.

CARROLL, Archie B. Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 1, p. 33-42, 2000b.

CLARKE, Julia. Corporate Social Reporting: An Ethical Practice. In: BLAKE, John; GOWTHORPE, Catherine. *Ethical Issues in Accounting*. London & New York: Routledge, p. 184-199, 1998.

CSR EUROPE; DELOITTE; EURONEXT. *Investing in Responsible Business: The 2003 survey of European Fund Managers, Financial Analysts and Investor Relations Officers*. CSR Europe, 2003. Disponível em: <http://www.csreurope.org/publications/surveyfundmanagers/>.

DUPRÉ Denis; GIRERD-POTIN, Isabelle; JIMENEZ-GARCES, Sonia; LOUVET, Pascal. La notation sociale explique-t-elle la rentabilité des portefeuilles éthiques. *Cahier de recherche CERAG*, mai, présenté à Mons, Belgique en mai 2005.

DUPRÉ Denis; GIRERD-POTIN, Isabelle; JIMENEZ-GARCES, Sonia; LOUVET, Pascal. Les investisseurs paient pour l'éthique: conviction ou prudence? *Banque & Marchés*, No. 84, p. 45-60, Sep.-Out., 2006.

EUROPEAN COMMISSION, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper, *Office for Official Publications of the European Communities*. Luxemburg, 2001.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Disponível em: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> .

GOODPASTER, Kenneth. E. Business Ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 1, p. 53-73, 1991.

GRAVES, Samuel P.; WADDOCK, Sandra; KELLY, Marjorie. How do you measure corporate citizenship? *Business Ethics*, Vol. 15, No. 2, p. 17, March/April, 2001.

HEINKEL, Robert; KRAUS, Alan; ZECHNER, Josef. The effect of green investment on corporate behavior. *Journal of financial and quantitative analysis*, vol. 36, nº 4, p. 431-449, 2001.

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary. L. Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, p. 397-414, Jun., 2001.

JENSEN, Michael. Value Maximization, Stakeholder Theory, and Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol 14, No. 3, p. 8-21, 2001.

JENSEN M.; MECKLING W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, p. 305-360, 1976.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, Vol. 54, No. 2, p. 717-738, 1998.

LANTOS, Geoffrey P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, Vol 18, No. 7, p. 595-630, 2001.

LEVITT, Theodore. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 5, p. 41-50, 1958.

PORTER. Michael E.; KRAMER, Mark R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12, p. 56-68.

STERNBERG, Elaine. The Defects of Stakeholder Theory. *Corporate Governance*, Vol 5. No. 1, p. 3-10, Jan., 1997.

STRANDBERG, Coro. *The Convergence of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Thought-Leaders Study*. Burnaby, 2005. Disponível em: [http://www.corostrandberg.com/pdfs/Corporate\\_Governance.pdf](http://www.corostrandberg.com/pdfs/Corporate_Governance.pdf) .

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations. 2004. Disponível em: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/WhoCaresWins.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf) .