

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS: O PAPEL DAS FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS

Resumo

A preocupação das empresas quanto à ética dos seus comportamentos é, neste momento, aparentemente generalizada, como evidenciam o discurso que adotam ou iniciativas autorreguladoras a que aderem. Para isso, muito têm contribuído a reação da sociedade aos sucessivos escândalos empresariais e à atividade de grupos de pressão organizados, que apelam a valores não financeiros. Esta realidade coloca em questão muitos dos pressupostos subjacentes à atividade econômica, particularmente no que diz respeito ao fim último das empresas e a subordinação da função objetivo dos stakeholders à função-objetivo dos shareholders. Os principais achados que este trabalho conceitual mostrou foram que os movimentos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas empresas e a coordenação dos investimentos sociais privados por Fundações Empresariais por elas constituídas, parecem alterar de forma profunda o modo como os negócios são entendidos, não só pelos próprios gestores e colaboradores, como também pela sociedade em geral. O presente trabalho está limitado à revisão de literatura feita nos instrumentos de busca do EBSCO, Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico e comporta limitações devido à necessidade de aprofundar um pouco mais a temática da RNC à realidade de uma ou algumas organizações que profissionalizaram a gestão dos seus investimentos sociais privados.

Palavras-chave

Responsabilidade Social Corporativa, Stakeholder, Fundação Empresarial

1. Introdução

A atividade empresarial, como qualquer campo da ação humana, está impregnada de questões, fatores e condicionantes de caráter ético que se relacionam com o bem agir dessas organizações e dos membros que a constituem.

Porém, atualmente, os sinais neste campo são contraditórios. Se por um lado assistimos à multiplicação de iniciativas autorreguladoras e ao desenvolvimento de ferramentas de apoio – como, por exemplo, o Pacto Global das Nações Unidas ou a Global Reporting Initiative - que parecem demonstrar que os negócios se tornaram mais responsáveis, por outro lado, os problemas sociais continuam a agravar-se, ao mesmo tempo que vêm à tona as más práticas empresariais, com a natural perda de confiança delas por parte da sociedade.

A causa desta contradição parece, à primeira vista, residir não só no desconhecimento técnico sobre a ética nos negócios e a sua gestão no universo empresarial, mas também na situação à margem do negócio em que estes esforços são habitualmente colocados. Muitas vezes, trata-se de meros exercícios de relações públicas ou de projetos que podem ser prosseguidos enquanto não colidirem com a visão clássica da empresa como entidade orientada, acima de tudo, para a maximização do lucro para o acionista.

A questão é que a pressão pela existência de um relacionamento ético entre os negócios e a sociedade está em crescente evidência (CARROLL; SHABANA, 2010). Os problemas que assolam o mundo, como a pobreza e as questões ambientais, contribuem para as populações exigirem comportamentos responsáveis das empresas, dado que elas se beneficiam e crescem com base no consumo de seus produtos ou serviços. As ações e práticas empresariais eticamente corretas geralmente fazem parte da abordagem de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que é uma das temáticas mais em voga no atual cenário socioeconômico (CARROLL, 1999).

O modelo de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas organizações, lança novos desafios àqueles que estão diretamente envolvidos na elaboração de estratégias, ao terem que tornar os seus negócios não somente lucrativos, mas também sustentáveis, afinal os

caminhos para fornecer rendimentos aos acionistas (shareholders) ficaram mais complexos, pois, na chamada “sociedade informacional” os consumidores têm mais acesso a alguns detalhes dos negócios (CASTELLS, 1999).

A Teoria dos Stakeholders é uma das abordagens que geralmente acompanha as discussões de RSC. Esta teoria tornou-se difundida por Freeman em 1984, que identificou alguns grupos de interesse que poderiam influenciar nas estratégias de uma dada empresa. Posteriormente, foram feitos aprimoramentos referentes aos critérios para identificação dos stakeholders relevantes e até mesmo quanto ao comportamento de cada grupo perante uma organização, visto que tais características podem afetar o gerenciamento estratégico dos stakeholders.

No entanto, as empresas não possuem tradição neste tipo de atuação de ir além da busca pela geração de lucro. Possuem recursos, mas carecem de experiência para execução de ações nessa área; e a própria teoria dos stakeholders que propõe a criação de valor para todas as partes interessadas, não tem provocado, na prática, o repensar da missão dos negócios e de como as empresas podem, de fato, assumir as suas responsabilidades sociais e contribuir para um mundo melhor (FREEMAN, 2007). A criação de Fundações Empresariais, para gerir os investimentos sociais privados de uma organização, é uma resposta a esse desafio.

Partindo da revisão de literatura sobre os princípios da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da Teoria dos Stakeholders, o presente trabalho tem como objetivo mostrar como as Fundações Empresariais podem operacionalizar nas empresas a estratégia de bem comum.

Inicialmente, é feita uma breve abordagem sobre a emergência do terceiro setor e as novas relações “público” e “privado”; em seguida, são discutidas as funções-objetivos da empresa, com ênfase maior à Teoria dos Stakeholders; na sequência, é debatido o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e as suas interrelações com a Teoria dos Stakeholders; e, por fim, como empresas tem criado Fundações Empresarias como forma de profissionalização de seus investimentos sociais e, assim, indo além do mero assistencialismo e alterando o seu gerenciamento estratégico.

2. As Novas Relações Público-Privado

Vivemos um momento de profundas transformações em relação aos papéis desempenhados pelas instituições sociais e políticas, fruto do cenário socioeconômico e político contemporâneo. No contexto mundial, três movimentos paralelos merecem destaque: (i) em primeiro lugar, a crise do welfare state, com o fim dos “anos dourados”, da década de 70, o agravamento dos problemas econômicos e a ascensão de governos neoliberais nos países centrais, a partir dos anos 80. A receita disseminada pelo neoliberalismo para eliminar a crise dos Estados nacionais e sua incapacidade para resolver os seus desafios foi a redução das funções estatais, a diminuição do tamanho do Estado, o equilíbrio das contas públicas e, conseqüentemente, a redução dos gastos sociais; (ii) em segundo lugar, assistiu-se a um acelerado e gigantesco processo de concentração de capitais, numa onda crescente de fusões e aquisições, com a formação de megacorporações mundiais. Viu-se, também, a intensificação das relações comerciais entre os países e a instalação de empresas multinacionais por todas as partes, dentro da chamada globalização. Foi a dita “hegemonia do mercado”, que passou a ter crescente influência na definição do rumo dos países; (iii) e, em terceiro lugar, importantes mudanças foram sentidas no seio da sociedade civil, com a emergência de novos atores sociais. Surgiu a ideia de construção de um “terceiro setor”, cuja lógica é diferenciada da ação do Estado e do mercado. Foi a base para o que tem sido rotulado como uma “revolução associativa global”, com a proliferação de inúmeras organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, com gestão privada, mas fins públicos (SCHOMMER, 2000).

Neste contexto, fica cada vez mais evidente a dificuldade de distinção dos limites entre o público e o privado, já que os setores se relacionam intensamente entre si, sem uma hierarquia estabelecida. Como coloca Fernandes, “a ideia de um terceiro setor provoca a imaginação a

inventar outras figuras. Imaginar, por exemplo, uma dinâmica da vida pública que se dê entre três polos, que não se sobrepõem e que a um tempo se opõem e se atraem” (FERNANDES, 1994, p.20). A ideia é que esses setores hoje se interpenetram e se condicionam de tal maneira que é até mesmo difícil definir seus limites.

A visão dicotômica entre público e privado passa a ser substituída por uma série de combinações entre essas esferas. Nesse sentido, temos o Estado (primeiro setor), o mercado (segundo setor) e este novo espaço onde recursos privados são utilizados em ações estruturadas voltadas para a sociedade civil (terceiro setor) (SCHOMMER, 2000).

O certo é que as organizações do terceiro setor apresentam um caráter bastante difuso e existe uma dificuldade na classificação dessas entidades, já que são caracterizadas por negação e contraponto aos setores tradicionais – não-lucrativas e não-governamentais. Salamon (1997) considera como terceiro setor as organizações com as seguintes características: não integram o aparelho governamental, não distribuem lucros a acionistas ou investidores e não têm tal finalidade, se autogerenciam e possuem alto grau de autonomia interna, e envolvem um nível significativo de participação voluntária.

As organizações que compõem o Terceiro Setor têm uma lógica própria que difere do setor público e empresarial. Elas fazem algo muito diferente das empresas ou do governo. Para Drucker (1999), as empresas fornecem bens e serviços e o governo controla. O autor ressalta que, no caso das organizações sem fins lucrativos, seu produto é um ser humano mudado, um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio, ou seja, toda uma vida transformada. Elas são agentes de transformação, cujo propósito é cooperar para a promoção da dignidade humana e a redução das desigualdades.

Neste contexto e, diante da difusão das fronteiras entre o público e o privado, o papel das empresas ganhou nova importância nas questões públicas. O mercado tem hoje mais liberdade, riqueza, poder e alcance internacional do que em qualquer outro tempo. Assim, a ideia tradicional de limitar a responsabilidade social da propriedade privada a criar empregos e pagar impostos está totalmente desacreditada. A iniciativa empresarial deve assumir novos papéis, num sentido diferente para a função produtiva e numa redefinição de seu lugar no conjunto das atividades sociais (QUERUBÍN, 1996). A empresa então, deixou de ser apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais.

3. As Funções-Objetivo das Empresas

A função-objetivo da empresa serve como norteador para a tomada de decisão por parte dos gestores e neste sentido deve determinar um objetivo claro que sirva como referencial para o processo decisório. Para Jensen (2001) a função objetivo deve referenciar um objetivo único e critica eventuais sugestões em contrário, argumentando que múltiplos objetivos confundiriam as decisões dos gestores. O tema que envolve a teoria dos stakeholders e a teoria da firma, portanto, gerou diversos estudos empíricos buscando evidências que corroborassem ou não as teorias.

O embasamento conceitual deste trabalho apoia-se em duas teorias: dos Stakeholders e da Firma. A primeira encontra na obra de Freeman (1984) sua base teórica. A segunda, mais antiga, remonta ao século XVIII, apresentou diversas evoluções e para fins deste trabalho pode-se destacar a obra de Friedman (1962), Nobel de Economia, quem defende a empresa possuir um único objetivo: o desempenho econômico.

Tais teorias têm origens distintas e são estudadas em diferentes campos da Administração. A teoria da firma é abordada na área de finanças, cuja tradição é empregar métodos quantitativos em estudos empíricos. Já a teoria dos stakeholders possui origens na sociologia, comportamento organizacional e administração de conflitos, onde nos estudos empíricos predominam métodos qualitativos.

3.1. Teoria da Firma: Maximização da Riqueza dos Acionistas

A teoria da maximização da riqueza dos acionistas tem suas raízes na teoria da firma. Pode-se afirmar que a teoria da firma teve início com o nascimento da Ciência Econômica, no século XVIII, com a obra de Adam Smith sobre as origens da riqueza das nações. Todavia, vários trabalhos desenvolvidos ao longo do século XX, em especial o de Coase (1937) sobre a economia dos custos de transação, modificaram e enriqueceram a teoria da firma.

A teoria da firma assevera que o objetivo de uma empresa é a maximização dos lucros. Toda a teoria microeconômica é construída a partir deste paradigma. Veja, por exemplo, o texto de Mankiw (2005, p. 268): “os economistas normalmente assumem que o objetivo de uma empresa é maximizar o lucro e que essa hipótese funciona bem na maioria dos casos”.

Claro que a questão da maximização dos lucros deve ser bem definida. Afinal, de que lucro está se falando? Deve ser utilizada uma definição contábil ou econômica para os lucros? Devem ser maximizados os lucros de curto ou de longo prazo? De acordo com Jensen (2001), se perguntarmos para os economistas qual deve ser o objetivo de uma empresa, teríamos como resposta que os administradores das empresas devem perseguir a maximização do valor de mercado de longo prazo das empresas (reflexo da sua capacidade de gerar caixa no longo prazo). Ao maximizar o valor da empresa, os acionistas teriam a sua riqueza maximizada também (os acionistas têm direito a tudo o que sobra da empresa após todas as demais partes relacionadas receberem a sua parte).

Estudo realizado por Alchian e Demsetz (1972), no âmbito da teoria da firma, indica que a supervisão feita por um proprietário-gestor reduz os problemas causados pelo comportamento oportunista dos integrantes das equipes de trabalho nas firmas e permite que se alcance resultados superiores em função da sinergia obtida pelo trabalho em equipe. É claro que os gestores terão maior incentivo para efetuar a supervisão se o objetivo do trabalho realizado pela firma for a maximização da sua riqueza. Sundaram e Inkpen (2004) afirmam que as demais partes relacionadas com a empresa que não são acionistas (clientes, empregados, fornecedores e clientes) possuem a proteção e os benefícios de contratos e da legislação, o que não ocorre com os acionistas. Jensen (2001) e Sundaram e Inkpen (2004) argumentam ainda que ao maximizar o valor da empresa (e não apenas o capital acionário), todos os públicos envolvidos seriam beneficiados (e não apenas os proprietários).

3.2. Teoria dos Stakeholders

Segundo Donaldson e Preston (1995), o termo stakeholder foi inicialmente empregado na área de administração em um memorando interno do Stanford Research Institute – SRI em 1963. O conceito inicial do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. De acordo com este memorando, os grupos de stakeholders incluiriam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Este memorando ainda propõe que os gestores deveriam compreender os interesses dos stakeholders e então desenvolver objetivos compatíveis com estes.

A definição mais empregada na literatura do termo stakeholder é a de Freeman (1984), segunda a qual stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos. Freeman (1984) acrescenta que stakeholders são grupos que têm direito legitimado sobre a organização e cita os acionistas, os fornecedores, os empregados, administradores, comunidade e consumidores. Oliveira (2008) por sua vez, amplia essa rede, acrescentando funcionários, governo, mídia e Organizações Não Governamentais (ONG's). Sousa e Almeida (2006) ampliam ainda mais tal rede, acrescentando a ela os sindicatos e os concorrentes. A figura 1 ilustra essa rede de stakeholders, a partir das especificações apontadas pelos autores.

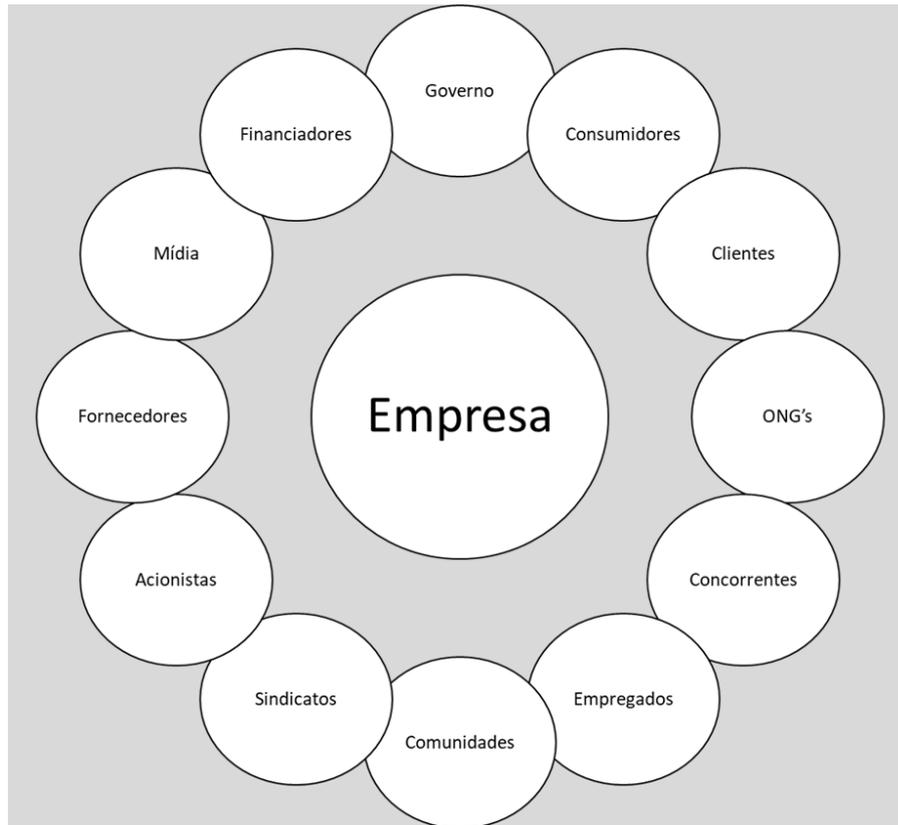


FIGURA 1: Empresa e seus stakeholders
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que a construção de um relacionamento sólido com os stakeholders é fundamental para o sucesso da empresa. É preciso manter um canal de comunicação eficiente com os stakeholders específicos de cada empresa para poder ouvi-los e considerar suas opiniões e reivindicações, pois as expectativas de cada grupo podem ser divergentes.

As empresas devem, primeiramente, definir quais são os seus stakeholders e quais as suas áreas de interesse e de atuação. É preciso certificar-se de que as áreas de interesse da empresa são as mesmas dos stakeholders. Em seguida, faz-se necessário ganhar e manter a confiança deles, criando um clima de receptividade e de confiabilidade para se atingir objetivos afins.

É preciso salientar, ainda, que cada stakeholder tem seu próprio objetivo e não apresentam expectativas e necessidades homogêneas. As organizações estão cada vez mais sendo arguidas a respeito dos efeitos de seus programas, já que assumiram papéis significativos na sociedade. Precisam mostrar resultados e construir uma boa reputação perante a todas partes interessadas para que estas continuem apoiando-a e incentivando seus projetos.

Neste trabalho, adota-se a visão que considera as atividades da empresa em prol da sociedade, além da busca pela geração de lucro, legítimas.

4. Responsabilidade Social Corporativa

Muitos ainda confundem responsabilidade social empresarial com ação social e filantropia, destaca Oliveira (2008). A ação social está voltada para promoção de palestras, encontros, arrecadação de doações etc., enquanto filantropias são as doações diversas que a empresa pode fazer. Já a responsabilidade social é uma evolução da doação, pois é o investimento social no qual a empresa cobra e acompanha os resultados.

A responsabilidade social corporativa é vista aqui como um comprometimento ético da organização, que contribui para o desenvolvimento econômico da empresa e para a qualidade de vida dos empregados, de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo.

O objetivo da empresa não é mais somente o lucro, mas também a promoção de um desenvolvimento sustentável e transparente ao mesmo tempo que se responde satisfatoriamente aos stakeholders.

Alves (2004) entende a responsabilidade social corporativa “como um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valor para a sociedade” (p.81). As empresas passam, então, a ter um papel social responsável, visando, no longo prazo, a formação de uma imagem positiva da instituição ou mesmo o seu fortalecimento no mercado consumidor. Além disso, “ao colaborar com o desenvolvimento, a empresa pode até contribuir para a estabilidade de um país ou de uma região, com implicações políticas e estratégicas” (Alves, 2004, p. 148).

Assumindo sua responsabilidade social, as empresas desenvolvem diversos programas, dentre eles: relações com os empregados, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998). Vassallo (2000), argumenta que as ações de responsabilidade social estabelecem de maneira obsessiva uma transformação no modo das empresas conduzirem seus negócios.

Ainda, segundo o Instituto Ethos (2002), que é uma organização não governamental, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, responsabilidade social corporativa é entendida como: “uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”.

Nesta abordagem, as empresas não deixariam de incluir o lucro como objetivo, porém, ao invés de priorizar a maximização de lucros de curto prazo, as organizações deveriam buscar lucros de longo prazo, obedecer às leis e regulamentações, considerar o impacto não-mercadológico de suas decisões e procurar maneiras de melhorar a sociedade por uma atuação orientada para a Responsabilidade Social Corporativa (SROUR, 1998).

Na prática, tais princípios consistem em, por exemplo, fabricar produtos ambientalmente responsáveis de maneira a melhorar sua posição competitiva; aproveitar-se das oportunidades propiciadas por requisitos legais para inovar produtos que possam dar uma contribuição especial para a sociedade; suprir necessidades sociais comercializando produtos que beneficiem grupos específicos como deficientes, crianças e minorias; voluntariamente, utilizar recursos da organização para ajudar a solucionar problemas sociais etc.

A Figura 2 apresenta sete vetores da responsabilidade social os quais direcionam o processo de gestão para o fortalecimento da dimensão social da empresa.

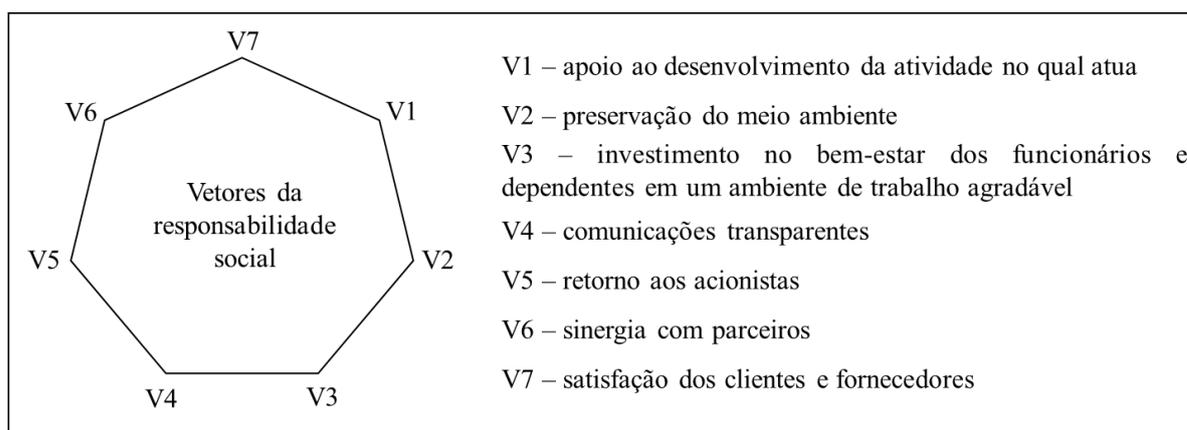


Figura 2: Vetores da Responsabilidade Social (ASHLEY, 2002, p.18)

Como visto, a principal característica da RSC é fazer com que o objetivo de uma determinada organização não seja somente a obtenção de lucro econômico-financeiro, mas que sejam incluídas outras dimensões, levando em consideração os interesses de grupos internos e externos à organização. Para contemplar tais quesitos, a Teoria dos Stakeholders é uma das abordagens que geralmente acompanha as discussões de RSC.

5. A Inter-relação entre a Teoria Dos Stakeholders e RSC

A crescente importância e protagonismo das questões relacionadas à responsabilidade social das empresas são hoje inegáveis. A profusão de iniciativas de caráter voluntário e autorregulador demonstram o empenho, recursos e energia que as empresas e os seus líderes parecem estar canalizando para este tema.

Em conjunto com o jornal Valor Econômico, o Instituto Ethos (2000) realizou uma pesquisa sobre as percepções e tendências do consumidor brasileiro em relação “aos aspectos relevantes envolvidos na atuação social de empresas e a influência dessa visão nas relações de consumo”. Segundo a referida pesquisa, que contou com uma amostra de 1.002 consumidores entrevistados em maio de 2000, em nove regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Belém, Porto Alegre, Curitiba, Recife, Fortaleza e Salvador), “85% dos consumidores brasileiros consideram que as empresas devem tratar todos os funcionários e candidatos a emprego de forma justa, independente de sexo, raça, religião ou preferência sexual. Do total de consumidores entrevistados, 74% consideram que as empresas devem garantir que seus produtos e operações não sejam prejudiciais ao meio ambiente, 70% consideram que as empresas devem garantir que não tomam parte de suborno e corrupção e 46% consideram que as empresas devem ajudar a resolver problemas sociais, como criminalidade, pobreza e baixa educação. Do total da amostra, 53% dos consumidores afirmaram que deixariam de adquirir algum produto ou contratar os serviços de uma empresa que utilizasse mão-de-obra infantil, 51% avaliam uma empresa de acordo com o tratamento que ela dá aos funcionários e a ética nos negócios e 35% pensaram em deixar de comprar, ou efetivamente deixaram de comprar um produto, ou ainda criticaram uma empresa que consideraram não socialmente responsável em 1997” (Instituto Ethos - Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro, 2000, p. 5).

No entanto, ainda assim, não é claro se esta forma de atuação tem contribuído para uma efetiva alteração na forma como as empresas são geridas e, acima de tudo, no modo como são percebidas, quer pelos seus gestores e colaboradores, quer pela sociedade em geral.

Schwartz e Carroll (2003: 509), tal como descrevem Rego et al (2006: 159-161), propõem um modelo com três domínios, conforme figura 3, em que nenhum predomina sobre o outro e que

parece sintetizar de forma adequada as diversas vertentes da responsabilidade social a que uma empresa deve atender e, assim, alterar a forma como é gerida.

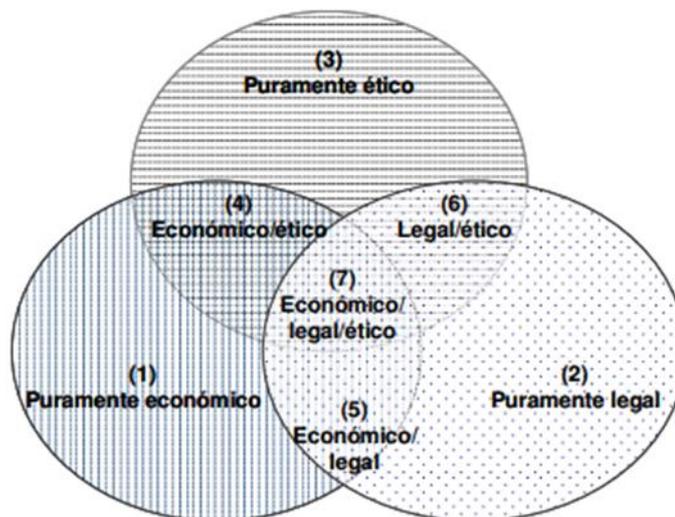


FIGURA 3: Schwartz e Carroll (2003: 509)

A sobreposição ideal ocorre quando a empresa concilia os três domínios, ou seja, a maximização do lucro, com o cumprimento da lei e das suas responsabilidades éticas (Rego et al, 2006). Sem a consideração destes três domínios não poderemos falar de ações socialmente responsáveis.

Neste contexto, o modelo da Teoria do Stakeholders tem sido o foco das ações de RSC, além de ter grande aceitação por parte das organizações (RUSSO; PERRINI, 2010), pois é ele que atribui aos gestores a responsabilidade de “respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem, incluindo neste conjunto”, para além dos acionistas, os “(...) clientes, fornecedores, funcionários (...), comunidade local” e os próprios gestores (FILHO, 2006: 3). A “gestão para os stakeholders” baseia-se na ideia de que as empresas e os seus gestores, devem criar, e criam realmente, valor para os clientes, fornecedores, empregados, comunidades e acionistas (FREEMAN, 2007).

No stakeholder model de Freeman, portanto, o gestor converte-se em avalista dos interesses de todas as partes interessadas, mesmo sob risco de reduzir o retorno dos acionistas. Assim, a nova missão da organização seria estabelecer uma “governança socialmente responsável que iria além da simples coexistência aceitável entre stakeholders” (BARET, 2006, p. 135). A organização passaria a ter também responsabilidades estendidas, e a RSC seria considerada como corolário de boa gestão, ou seja, de uma gestão estratégica e ética que reconheceria as necessidades de todos os atores que têm um interesse na empresa e que avaliam as consequências dos seus atos (GOND E MULLENBACH-SERVAYRE, 2004). A teoria dos stakeholders questiona a separação entre um mundo econômico – dominado pelo interesse e pelo oportunismo – e um mundo ético marcado pela busca do bem comum e da equidade (DUPUIS, 2008). Mais do que representar um avanço considerável na RSC, os trabalhos de Freeman permitiram identificar o outro, aquele sujeito ou grupo para quem a empresa deve alguma satisfação (LAPRISE, 2005).

Ainda, os frameworks teóricos de RSC demonstram que quando uma empresa tem muitas oportunidades de aumentar sua performance, muitos atores podem influenciá-la. Dentro deste contexto, aumentou-se a importância do gerenciamento dos stakeholders. Esta inter-relação entre RSC e a Teoria dos Stakeholders é útil para explicar e guiar a estrutura e operações de uma empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995). Desta forma, as empresas devem atuar de

maneira responsável perante seus stakeholders para evitar pressões e para contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade melhor e permite que as organizações assumam um papel ainda mais importante dentro da sociedade, promovendo a transparência e ética.

Os ingredientes clássicos para as empresas continuarem neste mundo globalizado, então, seriam: “qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente etc.”, tudo isso incorporado a uma “boa dose de cumplicidade com seu entorno, evidenciada num programa de atuação comunitária” (MARTINELLI, 2000, p. 81). O autor propõe uma escala de evolução da empresa, classificando-a em três estágios: a) a empresa apenas como negócio, interessada no investidor, com uma visão imediata e financeira do retorno do seu capital; b) a empresa como uma organização social que integra o interesse dos seus stakeholders, e também mantém uma boa relação com seus interdependentes; c) a empresa-cidadã que opera com uma visão estratégica e com compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros.

A organização no estágio de empresa-cidadã, o mais avançado da Teoria dos Stakeholders e de RSC, se preocupa com a transformação do ambiente social visando não apenas o resultado financeiro, mas também o econômico, avaliando suas contribuições aos problemas sociais. Essas empresas atuam de uma nova forma e adotam dois modelos para oferecerem recursos sociais: (i) no primeiro criam dentro da empresa uma área responsável pelo Investimento Social Privado (ISP); (ii) no segundo, criam fundações (ou institutos) em prol do desenvolvimento e transformação social (MINDLIN, 2009).

6. Fundações Empresariais como Agente de RSC e de Implantação da Estratégia dos Stakeholders nas Organizações

O investimento social privado (ISP), dadas as suas características estruturais e estruturantes, deve ser parte da estratégia empresarial. Nesse sentido, a atenção das empresas deve voltar-se para como o ISP pode e deve ser implementado e uma forma para tal é através da criação, pelas empresas, de Fundações (ou Institutos) especificamente dedicados a essa atividade.

As fundações são, por natureza, entidades públicas, sem fins lucrativos, mas de direito privado. Constituem um conjunto de bens personificados, segundo a vontade de seu instituidor para um fim ideal, de utilidade pública. São veladas pelo Ministério Público e constituídas por um patrimônio que tem pessoas e estrutura administrativa para gerenciá-lo e realizar as ações necessárias para alcançar os fins específicos para os quais foi constituída.

A preocupação e a necessidade de focalizar, racionalizar e profissionalizar as ações sociais é, portanto, fator determinante para as empresas criarem um instituto ou uma fundação, afinal, cada vez mais nas empresas, o ISP irá se caracterizar por ações e doações de forma estratégica e não aleatória (MANSUR, 2011)

A questão da focalização nos remete à compreensão de que os institutos/fundações empresariais agem na área social de forma a propiciar resultados concretos dentro da lógica da qualidade total, pois trata-se de um “investimento” que a empresa está realizando, aqui especificamente na área social. O fato de a empresa criar um “braço social” para gerir seus negócios na área social, pode sugerir que ela realmente está muito atenta com esse novo paradigma da RSC, isto é, ela possui uma clara consciência da importância do social para os seus negócios (MANSUR, 2011).

No que tange à racionalização das atividades sociais, percebe-se que ela está intimamente imbricada nos fortes valores empresariais como a eficácia e a eficiência da “nova gestão social”. A racionalização dá um tom de “profissionalização” às atividades e isso implica na realização de ações “profissionais” e não “amadoras”, dotadas de planejamento e estratégias para obtenção de resultados. Isto é, ela vai querer ter melhores resultados, ou seja, “lucros”, que neste caso não são necessariamente em capital dinheiro diretamente (MANSUR, 2011).

Por fim, no que se refere à profissionalização, este é um fator muito forte para uma empresa tomar a decisão de criar um instituto ou fundação. A real necessidade de realizar um trabalho social racional e não meramente uma prática caritativa ou filantrópica, estimula as empresas a criarem uma instituição, especificamente, para atuar na área social, com profissionais dedicados, capacitados e qualificados para tal, demonstrando, assim, que o social é algo importante para ela, ou seja, que ela está realmente interessada nesse tipo de “investimento” (MANSUR, 2011).

A importância das fundações empresariais, em termos de aporte de recursos à área social realizado diretamente ou disponibilizado às organizações sem fins lucrativos, pode ser verificada ao se analisar os dados do ranking das 400 maiores entidades beneficentes do Brasil no ano de 1999. Das 50 maiores entidades beneficentes (aquelas cujos dispêndios anuais se encontram na faixa entre R\$ 240 milhões a R\$ 4,8 milhões), 8% são fundações empresarias. Apesar da pequena quantidade de organizações da espécie, essas organizações respondem por 20% do total de dispêndios previstos para as 50 maiores entidades beneficentes do País em 1999 (FABIÃO, 2003).

No entanto, uma das iniciativas de maior repercussão no sentido de valorizar a ética nos negócios foi a pesquisa feita pela revista Exame a fim de publicar o Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. Foi enviado para as empresas interessadas um questionário com base nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Segundo o questionário, “as perguntas estão divididas em sete grandes temas: valores e transparência, funcionários e público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade e governo e sociedade”, o que demonstra a preocupação com os diversos temas englobados pelo conceito de RSC (FABIÃO, 2003).

O diferencial desse levantamento foi que a Exame deu prioridade ao aspecto qualitativo das ações, trabalhando com uma amostra de 211 empresas que responderam o questionário do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, publicado em outubro de 2000. Abaixo os principais achados (FABIÃO, 2003):

- do total da amostra, foram escolhidos os dez melhores casos de RSC no Brasil para servirem de exemplo: 3M do Brasil (Químico e Petroquímico), Algar (Telecomunicações), Azaleia (Calçados), Banco do Brasil (Financeiro), BankBoston (Financeiro), Belgo-Mineira (Siderurgia), McDonald’s (Alimentos), Natura (Higiene e Limpeza), Perdigão (Alimentos) e Serasa (Serviços);
- é interessante notar que, dessas dez empresas, quatro possuem institutos ou fundações: Fundação Banco do Brasil, Fundação BankBoston, Fundação Belgo-Mineira e Instituto Ronald McDonald;
- outras trinta e oito grandes empresas alegaram que possuem institutos ou fundações próprias que investem em projetos para a comunidade. Além dos dez melhores casos relatados acima, outras dez empresas mereceram destaque da revista por seus projetos de RSC. São elas: Banco Itaú (Financeiro), Shering-Plough (Farmacêutico), Banco Bradesco (Financeiro), Grupo Orsa (Papel e Celulose), Editora Abril (Comunicação), C&A (Varejo), Boticário (Higiene e Limpeza), Citibank (Financeiro), Visteon (Automotivo) e Vale do Rio Doce (Mineração);
- dessas, sete criaram e mantêm institutos ou fundações voltadas para a comunidade: Instituto Itaú Cultural, Fundação Bradesco, Fundação Orsa, Fundação Victor Civita (Editora Abril), Instituto C&A, Fundação O Boticário de Proteção à Natureza e Fundação Vale do Rio Doce.

Como se vê, do total de vinte melhores casos de boa cidadania corporativa da Exame, em 2000, onze empresas possuíam institutos ou fundações criadas por elas. Isso demonstra como os líderes empresariais estão se preocupando, cada vez mais, com a profissionalização de seus investimentos sociais para a comunidade externa, garantindo assim eficácia organizacional, legitimidade e responsabilidade. Para essas empresas, profissionalizar os investimentos sociais

é torná-los eficazes, é atingir resultados mensuráveis, seja para a população beneficiada, seja para a imagem da empresa.

Para Laprise (2005), as ações de RSC, coordenadas e profissionalizadas pelas Fundações Empresariais, tornou o conceito da Teoria dos Stakeholders um sucesso, pois se tornou o “eixo filosófico popular” do final do século XX e do começo do século XXI. O conceito da Teoria dos Stakeholders, assim, deixou de ser meramente teórico e passou a representar uma postura em que as empresas contribuem voluntariamente para melhorar a sociedade e proteger o meio ambiente, em associação com seus stakeholders.

As ações lideradas pelas Fundações Empresariais hoje em dia, portanto, fazem parte das principais preocupações dos governos, das populações e dos gestores de empresas. Com efeito, a Teoria dos Stakeholders e as práticas de RSC constituem o melhor modo para os diferentes atores agirem numa sociedade globalizada (D’HUMIÈRES, 2010).

7. Considerações Finais

A prática de ações estruturadas empreendidas por agentes privados com fins públicos não é um fenômeno recente. No entanto, nos últimos anos, o tema vem ganhando maior destaque e novos contornos. Deixa de ser relacionado apenas a ações esporádicas ou caritativas e passa a ser considerado como relevante para a dinâmica das organizações e da sociedade como um todo, associado a prática de empresas líderes em diversos setores.

As preocupações das empresas quanto à ética do seu comportamento são, neste momento, aparentemente generalizadas, como evidenciam, por exemplo, o discurso que adotam ou as iniciativas autorreguladoras a que aderem.

No entanto, para que o movimento da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas empresas, de fato, alterem a forma (e a prática) como os negócios são entendidos, não só pelos próprios gestores e colaboradores, como também pela sociedade em geral, indo de uma visão clássica da empresa onde as preocupações éticas e de responsabilidade social não têm lugar, ou se tem apenas como uma perspectiva utilitarista e marginal ao negócio propriamente dito (Teoria da Firma); para uma abordagem que reconhece e respeita os vários stakeholders, devendo a empresa criar valor para todas essas entidades (Teoria dos Stakeholders).

É preciso que as empresas entrem no chamado terceiro setor, via criação de Fundações Empresariais, com a clara função de “estrategistas sociais”, aplicando seus conhecimentos em gestão empresarial na relação com a comunidade externa.

A preocupação e a necessidade de focalizar, racionalizar e profissionalizar as ações sociais via Fundações Empresariais é, portanto, fator determinante de sucesso para a existência ou não da subordinação da função objetivo dos stakeholders à função-objetivo dos shareholders.

O presente trabalho teórico teve o objetivo de aproximar a Teoria dos Stakeholders e o capital social para melhor compreender o papel das Fundações Empresariais na coordenação das ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) feitas pelas empresas. O trabalho está limitado à revisão de literatura feita nos instrumentos de busca do EBSCO, Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico e comporta limitações devido à necessidade de aprofundar um pouco mais a temática da RNC à realidade de uma ou algumas organizações que profissionalizaram a gestão dos seus investimentos sociais privados com a criação de Fundações Empresariais.

Referências Bibliográficas

ALCHIAN, Armen A. and DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5 (Dec., 1972), pp. 777-795.

ALVES, M. A. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. *Organização e Sociedade*, v. 11, Edição Especial, p. 141-154, 2004.

- ASHLEY, Patrícia; Macedo-Soares, T. Diana. In: ENANPAD, 26., 2001, Campinas. Relação de trabalhos. Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM
- CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, p. 85-105, 2010)
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; vol. 1).
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- D'HUMIÈRES, P. Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme? Paris: Maxima, 2010.
- DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUPUIS, J. C. La RSE, de la gouvernance de la firme à La gouvernance de reseau. *Revue Française de Gestion*, v.38/180, p. 159-175, 2008.
- EXAME. Guia de Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Editora Abril, outubro/2000.
- FABIÃO, Maurício França. O Negócio Da Ética: Um Estudo Sobre O Terceiro Setor Empresarial. Prêmio Ethos Valor 2003.
- FERNANDES, R. C. Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, Edward. A Stakeholder theory of the Modern Corporation. Disponível em: <http://ufolio.uoregon.edu/lcbleadership/files/2007/03/edward-freeman.pdf>. Acesso: 17.abr.2020.
- GOND, J. P.; MULLENBACH-SERVAYRE, A. Les fondements théoriques de la responsabilité societal d'entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*, v.205, p. 93-116, 2004.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Responsabilidade social das empresas – percepção e tendências do consumidor brasileiro. São Paulo: mimeo, 2000.
- JENSEN, Michael. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*. New York, v.14, n.3, Fall 2001.
- LAPRISE, P. La multinationale du pétrole Shell et le développement durable: perspectives du concept de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Le développement durable: Quels projets, quels outils, quelle formation?, Actes de l'Organisation internationale de la francophonie, n.6, p. 233-24, 2005.
- MANKIW, N.Gregory. Introdução à Economia. Livro (parte 1). POLITECNICOS.COM.BR, Manuais, Projetos, Pesquisas de Direito, 2005, p. 268

- MANSUR, Maria Cecília Costa. Ações sociais nas fundações e institutos Empresariais: por que, como e para quem? Anais do Seminário Nacional da Pós Graduação, 2011 - teste.periodicos.ufes.br
- MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 81-88.
- MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR., P. H. Administração: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINDLIN, S. E. A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório. 2009. 229 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo –USP, São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA, José A. Puppim de. Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- QUERUBÍN, M.E. El sector privado, la sociedad civil y el Estado. In: TORO, Olga Lucía e REY, Germán. (edit.). Empresa privada y responsabilidad social. Centro Colombiano de Filantropia. Utopica ediciones, 1996.
- REGO, A. et al, (2006) Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática, Lisboa: Editora RH, ISBN 978-9728-871-09-3.
- RUSSO, A., PERRINI, F. Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. J Bus Ethics 91, 207–221 (2010).
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. Defining the nonprofit sector: a crossnational analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The search for a common core in the Business and Society field. Business & Society, v. 47, n. 2, p. 148-186, 2008.
- SCHWARTZ, M.S. e A.B. CARROLL (2003) Corporate Social Responsibility: A ThreeDomain Approach. “Business Ethics Quarterly”, 13 (4), 503-530
- SOUSA, Almir ferreira de; ALMEIDA, Ricardo Jose. O Valor da Empresa e a influência dos Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUNDARAM, Anant K., INKPEN, Andrew C. The Corporate Objective Revisited Published Online:1 Jun 2004 <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- VASSALO, Cláudia. Um novo modelo de negócios. Guia da boa cidadania corporativa. Revista Exame. São Paulo, n. 778, p. 9-20, 2000.